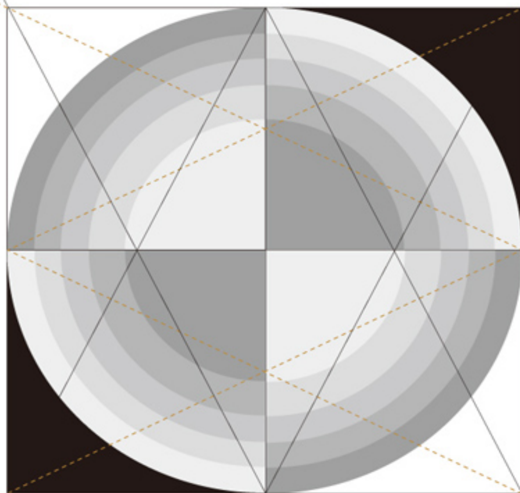
HZ BOOKS
华章经管

为自己代言

如何捍卫想法并影响他人



ADVOCACY

Championing Ideas and Influencing Others

[美] 约翰·达利（John A. Daly） 著
张静 译


机械工业出版社
China Machine Press

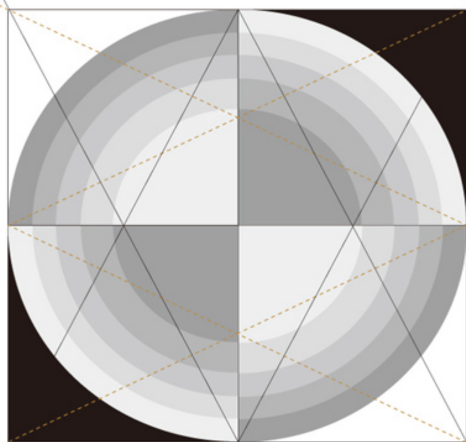
VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM



为自己代言

如何捍卫想法并影响他人



ADVOCACY

Championing Ideas and Influencing Others

[美] 约翰·达利（John A. Daly） 著
张静 译



机械工业出版社
China Machine Press

推荐序

约翰·达利在本书中阐述什么话题？我敢肯定大家想都没想过，这就是“倡导”，让关键人物接受自己一个深思熟虑且很有价值的想法。而且我敢进一步肯定，当看完本书之后，你很有可能成为一个了不起的人，甚或成为一个青史留名的人，前提是你有或你知道有一个影响历史进程的好主意。

本书不是教科书，旨在提升一个人的倡导能力。引用本书中的精彩话语，“如果想要让新想法赢得决策者的关注和支持，只有通过令人难忘并有说服力的方式才能实现”，本书确实给出了令人称奇的方式方法。

本书开篇就很吸引人的眼球，给诸多企业的创新故事注入了生气，饶有趣味，或使人喜悦或令人惋惜。在不知不觉中，作者的观点，“好主意需要好的方式加以倡导”，开始变得那样的迷人且充满魅力。可见作者本人就是一位有效的倡导者。我猜，译者张静很有可能被她导师的倡导才能所折服。

很多人，都误认为好主意不被接受的原因，是组织及其经理人的惰性，有名的著作就是克莱顿·克里斯坦森的《创新者的窘境和《困境与出路，主张从组织层面上解决问题。本书以无可争辩的事实告诫人们，好主意不被接受的原因，首先在于原创者缺乏倡导能力。按照比尔·德雷顿的说法：“孕育一个想法与推销一个想法完全不同。”

那么如何来提高原创者的倡导能力呢？一般认为，有好主意的人往往

没有这种类似推销的能力，所谓“术有专攻”。一个人要是“既会琢磨事，又会说服人”，那就是神仙。彼得·德鲁克就是这样认为的，很少有人具备这样的才能，既能推动事，又能推动人。因此，人们就把好主意推广与传播的责任赋予管理者。问题是，管理者真的有兴趣吗？要是原创者不懂得倡导还是白搭，好的主意还是落不了地。本书的主张，是每个人都需要倡导能力，并且倡导能力是可以学会的。管理者更需要具备倡导能力，以便把好主意推销给企业的决策者。就像德鲁克所说的那样，管理的有效性是可以学会的，管理的有效性是一种技能，与天赋或性格无关。本书中说道：“瑞士研究人员曾对全球范围内的多位高管进行调查，结果显示，98%的高级管理人员曾在组织内部推销自己的想法时遭遇困难和阻力。”

约翰·达利有理由也有能力告诉我们：“任何人，无论多大年纪，都可以学习如何有效地表达自己的想法。所有类型、所有背景的人都可以通过时间、阅历和本书所介绍的技巧成为成功的倡导者。即使是经验丰富的倡导者，在工作发生变动的时候，也应该继续打磨并进一步完善自己的倡导技能。”

当你接受上述观点，并下决心阅读本书的时候，你真的会被本书吸引，书中大量鲜活的故事，就像发生在你的身边，你会不由得感叹，要是早一天接触到这本书，人生或许会改写，变得更精彩更有价值。你甚至会这样想：也许我不是一个好主意的原创者，原创者往往是天才或上帝眷顾的人，500年才出一个，而不是一年出500个；但我完全可以成为一个执着的倡导者，成为懂得倡导好主意的人。

本书没有难以阅读的地方，有关提高倡导能力的要点及其框架也极为

简约，一目了然。加之翻译者与编辑者的辛勤打磨，反复推敲，行文流畅且节奏明快，合乎中国人的语言习惯。接下来，敬请大家阅读。

中国人民大学教授　包政

2015年1月16日

第1章　想法中所包含的政事

让人接受一个好主意比想出这个主意更难。

——史蒂芬·弗里德曼

如果有一个创新名人堂，蒂姆·伯纳斯-李、威廉·坎贝尔、穆罕默德·阿齐兹、罗伊·瓦格洛斯、帕齐·明克、伊迪丝·格林、戴维·沃伦、克莱尔·帕特森、乔安·甘孜·科尼和吉姆·德利加蒂等人则一定要被囊括其中。你可能并不熟悉这些名字，但是每个名字都代表着至少一项影响着我们日常生活的伟大创举。他们还有另外一个共性，那就是每个人都曾遭遇来自于上司、同事或其他决策人的极大阻力。他们极具价值的想法和主张或被轻率地驳回，或被公开质疑，有的甚至险遭破坏。而这些无畏的创新者领悟到了众多具有创新精神的学者、科学家、工程师和商业领袖所拥有的共识：光有绝妙的想法是远远不够的，还需要通过有效的倡导才有可能赢得他人的认可和支持。

蒂姆·伯纳斯-李发明了我们今天所熟知的万维网后，需要说服他的雇主——欧洲核子研究组织（CERN）支持其在网络方面的工作。他不知疲倦地宣扬这一全新概念，最终赢得了领导层的支持。然而，接下来他却面临第二个挑战：说服雇主将自己心血的结晶毫无限制地公之于众。“我花了18个月的时间来劝说领导层不要收取使用网络的版税，”蒂姆·伯纳斯-李回顾道，“但凡失败，就不会有我们今天所使用的网络。”[1]

河盲症每年使数百万热带居民双目失明，而药物研究员威廉·坎贝尔发

现了治愈河盲症的方法。坎贝尔和他的同事穆罕默德·阿齐兹一起劝说当时默克集团的研发主管罗伊·瓦格洛斯开发这种现在叫作“伊维菌素”的药品。紧接着，坎贝尔、阿齐兹和瓦格洛斯便面临一项十分艰巨的任务：说服默克集团的高管在这项不会给公司带来任何经济效益的药品上投入巨资，因为需要这种药物的人正是这个世界上最贫穷的群体之一。他们成功了，默克集团迄今为止捐赠了超过25亿片伊维菌素（价值近40亿美元）。正是因为坎贝尔、阿齐兹和瓦格洛斯成功的倡导，今天，超过2500万人每年都会免费收到这种药品，从而拥有正常的视力。世界卫生组织近日宣布，河盲症可能很快就会在非洲彻底消失。

如果你有个喜爱踢足球或者打排球的女儿，就应该感谢帕齐·明克和伊迪丝·格林。20世纪60年代后期，明克和格林是美国国会少有的几位女性成员中的两位，都曾在大学时期经历过限制女性参与各种活动的打击，她们不顾当时性别歧视所带来的赤裸裸的反对，带头通过国会提交了一项名为《第九条款（即教育修正案）的具有突破性意义的立法提案，所以才有了今天对于女性在教育和运动竞技方面拥有平等机会的保障。1972年，当这条法律通过时，全美高中运动员中女生仅占7%；2008年，这个数字已经达到将近一半。[2]

每次登机时，你可能都应该念一下戴维·沃伦的好。他于20世纪50年代就职于澳大利亚墨尔本航空研究实验室，一直梦想着能有一个驾驶舱语音记录器，也就是我们今天所熟知的“黑匣子”。对于一个将安全视为头等大事的行业来说，在机舱里放置记录器似乎是理所当然的。但当沃伦提出这一建议时，却被毫不留情地彻底驳回。澳大利亚皇家空军称这种设备将会“产生比‘解释’还要更多的咒骂”。澳大利亚空军飞行员联合会则声

明：“澳大利亚不会有‘大哥’正在听着的飞机起飞。”最后，他终于成功地说服英国航空专家对其发明进行测试。今天，每一架商用飞机均配备了安放在“黑匣子”中的记录器，也正是因为沃伦的倡导和劝说工作，我们都变得比以往更加安全。[3]

你使用无铅汽油吗？如果是的话，克莱尔·帕特森理应得到你的感激，正是他率先提出将有害的铅从燃料中去除的建议。这是另一项伟大的创举，对吗？然而，由于政治上面临巨大的阻力，这个想法最终被采纳却花了他十多年的时间。在这期间，能源公司试图切断他的研究经费；势力强大的工业界反对者让他的雇主——加州理工学院炒他的鱿鱼。然而，正是由于他凭借顽强的毅力进行不懈的努力，今天，我们大家都呼吸到了更加洁净的空气。

当卡内基基金会征求有关资助一个儿童电视教育节目的意见时，乔安·甘孜·科尼的上司——纽约13频道的刘易斯·弗里德曼表示他觉得科尼不会对这个项目感兴趣。出乎意料的是，科尼打断了弗里德曼的话，说她很有可能会感兴趣。随着就这个项目的讨论展开，弗里德曼一而再再而三地反对科尼继续这个项目，因为他希望科尼能够继续有关公共事务纪录片的项目（此前她曾有一部作品获得“国际艾美纪录片奖”）。至此，科尼以为无望参与儿童教育节目，直到她的先生因为一件并不相关的事与卡内基基金会副主席劳埃德·莫里塞特共进午餐。席间，科尼的先生将妻子对儿童类电视教育节目很感兴趣这件事告诉了莫里塞特，莫里塞特马上致电弗里德曼，建议让科尼负责这个项目。正如科尼所描述的，她的上司感觉此事“有点儿棘手”。[4]事后科尼回忆道，如果她不这么做，这个项目肯定轮不到她。[5]科尼的参与并非一帆风顺，当她最终完成了这个项目并向高管

进行介绍时，与会者之一问道：“你是谁？为什么会有人对你的想法感兴趣？我觉得这简直就是疯了。”[6]幸运的是，科尼当时的表现令人赞叹，完全就是一位毫不留情的倡导者。多亏有了她，我们才能在今天从大鸟、艾蒙以及所有“芝麻街”的小伙伴儿们那里收获无限的欢乐。

吃过巨无霸吗？你应该为吉姆·德利加蒂叫声好。1967年，德利加蒂在匹兹堡地区拥有几家麦当劳连锁店。受低迷的利润所困扰，他从一家名为“Big Boy”的餐厅得到启发，发明了双层汉堡包。当时麦当劳的高层喜欢他这个新想法吗？一开始并没有。公司总裁弗雷德·特纳起初并不愿意更改菜单，但德利加蒂一再坚持，他的区域经理采纳了他的想法并向高管进言。麦当劳的领导层最后终于同意让德利加蒂在他自己连锁店中的一家进行试点，出售这种新奇的三明治，并且要求他必须使用麦当劳自己的材料。这第二个要求几乎令新汉堡包注定难逃失败的命运，因为传统制作汉堡包的面包对于双层汉堡包来说太小了，很难夹住两层肉饼、酱料、生菜、奶酪、酸黄瓜和洋葱这么多东西。这次，德利加蒂自作主张，从外面自行订购了较大的芝麻面包，终于在其位于尤宁敦的餐厅推出首批巨无霸汉堡包。紧接着，他又把这种全新汉堡包带到匹兹堡地区其他麦当劳餐厅。很快，越来越多的麦当劳开始出售这种三明治。[7]幸亏有了德利加蒂的坚持，全世界的汉堡包爱好者们才能够张大嘴，尽情享受双层汉堡包带来的无限滋味和大快朵颐的满足感。

以上提到的每位创新者以及本章最开始提及的那些人都认识到，具有创新的天赋对于一个好想法的实现是远远不够的，经过深思熟虑的执着倡导也是同样重要的。而“倡导”便是本书所要讲述的内容。

你在商店货架上看到的琳琅满目的商品、将一个机构变得更加安全高效且利润更加丰厚的手段、能让你活得更长并且活得更好的新方法，等等，所有这些均来源于某个人萌生的新想法。然而，这些具有创新性的产品和过程并不会像变戏法那样在某一时刻突然自己蹦出来，所有这些想法在变成现实之前都首先需要在某些机构内部被成功地推销出去。

维克多·雨果所说的“当一种新思想的时代到来之时，任何力量都阻挡不了”这句话并不全对，思想其实是可以被阻止的。精彩、出色的想法因为其创造者没有能力或不愿向他人推销而几经辗转、处处碰壁的情况比比皆是。光有绝妙的想法，而仅仅因为不能够成功说服他人采纳，这世界上又有多少能够拯救生命的药物、改变世界的技术以及独具创新的业务流程最后以失败而告终？正如作家大卫·伯恩斯坦所说：“一个想法就像一部戏，即使是一部传世杰作，也需要有出色的制片人和推广人，否则这部戏恐怕永远都不可能拉开帷幕；即使能够开演，也会因为缺乏观众而在一个星期后落幕。”[8]组织是一个充满着各种主意和想法的地方，熙熙攘攘、纷繁嘈杂，每个人的需求都比可供使用的资源更多。最终能被采纳的想法不仅是因为其自身具有的客观价值，还因为这些想法的支持者具有成功将它们推销出去的技巧和能力。

表达想法的技能是非常值得获取的。与从来没有开发过这种能力的人相比，能够将自己的想法和主意推销出去的人通常更加成功，也更加快乐。而不能推销自己的想法，或者不能因为自己的创造力而受嘉奖则可能会让人感到自己的无能，最终失去信心甚至愤世嫉俗。来看几个例子，在一家位于加利福尼亚州的技术公司，一位才华横溢的工程师心存不满，原因是他的同事——另一位工程师总是能拿到可观的项目基金，而他虽然拥

有更多专利，却很少能得到同样的资助。一家英国金融公司的中层管理人员认出刚刚经过的一位先生是他原来的同事，现在却成了他的上司。印度一位尽职尽责的科学家抱怨，一个本来是她最先提出并曾试图说服公司决策者接受的想法，现在功劳却记在了同事头上。

这些人其实都非常聪明，并且意气风发、活力充沛。他们在事业刚刚起步时并没有整天牢骚满腹或悲观愤世，尽管看到公司里很多同事都拥有更高的薪水、更高的地位和更大的影响力，却依然相信自己做的所有事情都是正确的——他们工作勤恳、兢兢业业，展露出自己的创新才华并塑造了忠诚、可靠的形象。然而，他们脑子里的“光有好主意就足够了”这个想法其实是错误的，这一点恰恰是问题的关键所在。从根本上说，他们没能抓住最重要的一点，那就是如何通过倡导和说服让自己走向成功。2009年，查克·福克斯被委任管理世界最大河口——切萨皮克湾的环境质量时曾阐述过这个观点。他在演讲时说：“你需要保证科学和真理完全在自己这一边，此外还需要深思熟虑、严谨周密的策略。但是，如果在政治上没有把握，孤军奋战，则会前功尽弃、全盘皆输。”[9]

[1] Hiawatha Bray，"Creation of the World Wide Web：World-Changing Web Was Bom 20Years Ago，"Austin Amer-ican Staterman，March 23，2009.

[2] Katie Thomas，"Left Behind：A City Team's Struggle Shows Disparity in Girls'Sports，"New York Times，June 13，2009.

[3] William S.Hammack，"Black Box，"The Scie-nce Show witb RobynW7lliams，Radio National，March 27，2004.

[4] Joan Ganz Cooney，interview by Shirley Wershba，April 27，

1998，part 30f 9，Arcbive of American Television，http://www.emmytvlegends.org/interviews/people/joan-ganz-cooney（accessed November 7，2009）.

[5] Michael Davis，Street Gang：The Complete History of Sesame Street（New York：Viking，2008），63.

[6] Harold Evans，"Joan Ganz Cooney：Sesame Street，”in They Made Ame-rica：From the Steam Engine to the Search Engine：Two Centuries of Innovators（New York：Little，Brown，2004），441.

[7] John Love，McDonald's：Behind the Arches（New York：Bantam，1995），294.

[8] David Bornstein，How to Change the World：Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas（New York：Oxford University Press，2007），91.

[9] Ashley Halsey，"He's in Deeper Waters Now：New EPA Adviser on Bay's Health Skilled in the Art of Politics，"Wasbington Post，March 31，2009.

想法——倡导矩阵

当你阐述一个想法的时候，怎样才能赢得大家的支持呢？这便是本书所要讲述的内容。图1-1列出了两个将要讨论的关键指标。其中一个指标有关“想法的质量”。有的想法真心荒谬，但是也有不少极富才华、卓尔不群（当然，大多数想法都会落在象限中的某一点）。完美的世界中，好主意绝对能够击垮并不出色的主意。但凡有谁提出一个绝妙的想法，这个想法就会马上被采纳（而且这个主意的提出者还会因此而收到丰厚的回报）。同样，如果有人说出一个愚蠢可笑的想法，则会立刻被驳回。然而，现实世界中，好想法经常不幸落马，而坏主意却能时时收获掌声。一项创新能否被采纳，关键在于第二个指标——想法的倡导。如果想要让新想法赢得决策者的关注和支持，只有通过令人难忘并有说服力的方式才能实现。将质量和倡导两个指标合并在一起就产生了四个象限。

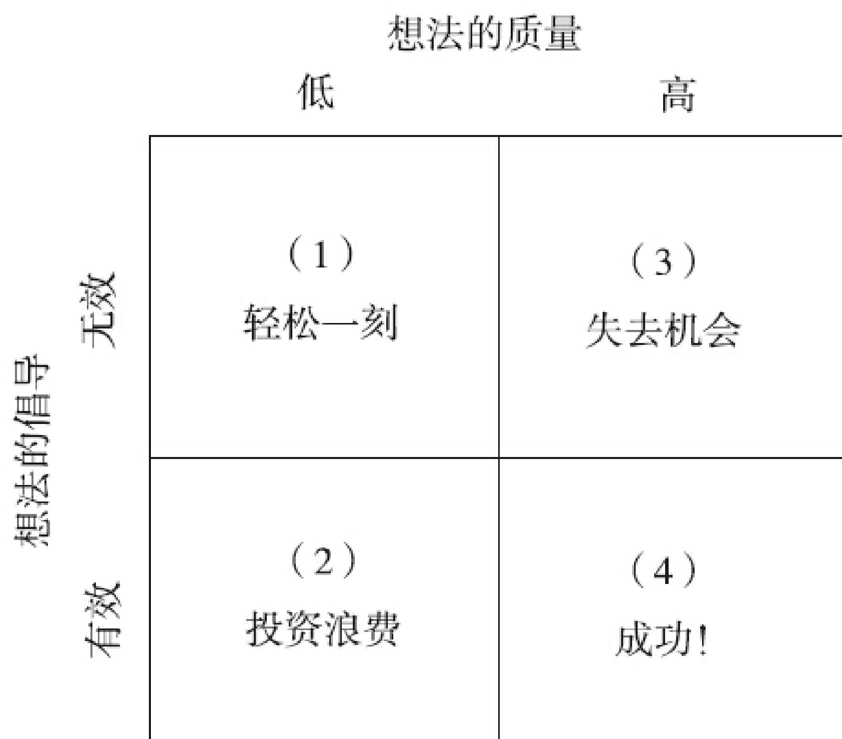


图1-1　想法——倡导矩阵

如果想要让新想法赢得决策者的关注和支持，只有通过令人难忘并有说服力的方式才能实现。胜出的想法在两个指标中均有出色表现：想法的质量高，对于想法的倡导行之有效。

第1象限和第2象限：拙劣的想法

头两个象限都与拙劣的想法有关，对这些想法进行倡导的技巧和程度各有不同。

象限1：轻松一刻。有些时候，人们会有一些非常差劲的主意，如果推销不出去，那么所有人都如释重负，松一口气。不能被推销出去的差想法位于象限1。对于大家来说，当一个拙劣的想法不能被采纳时，所有人都会觉得这是“轻松一刻”。

象限2：投资浪费。当一个拙劣的想法被成功采纳时，在这个想法上所耗费的金钱、时间和精力均成为浪费的投资，这种事儿对我们大家都不陌生。有着出色说服技巧的人会试图说服决策者采纳一个不能盈利、花费过高、产生不必要的工作甚至导致伤害的主意。想想农业中对于大面积使用DDT的成功宣传而导致的一些动物物种消失、癌症种类增加；引进诸如野葛或亚洲鲤鱼等非原生物种而导致的原生植物或动物种群灭绝；欧洲曾经建议孕期妇女服用一种名为“沙利度胺”的药物对付晨吐，结果导致很多畸形胎儿降生；对于不使用百日咳和麻疹等致命疾病疫苗的炒作则使众多生命离世；英国石油公司当初在墨西哥湾建造深海石油钻井平台时选用了非常廉价的方法，从而导致后来灾难性的原油泄漏。类似事件数不胜数。

还有一些有缺陷的想法涉及某些特定的物品。

1972年，有关专家劝说佛罗里达州将100万个废旧轮胎扔到外海水域。固特异轮胎甚至发放了宣传手册，称：“废旧轮胎可能是伊萨克·沃尔顿之外对于垂钓的最大贡献。”这位《钓鱼高手》的作者如有在天之灵，恐怕会被轮胎事件吓得不轻。今天，佛罗里达对相关海域进行大规模的清理，就是因为被倾倒的旧轮胎正在对天然礁石起着毁灭性的作用，并且吞噬着无数鱼类的生命。[1]

记得“新可乐”吗？如果“新可乐”的推广者在可口可乐公司内部不能成

功推销这一全新产品，“新可乐”就永远都不会摆在商店的货架上，也不需要承受无人问津的悲惨结局。“新可乐”的失败绝对是对投资浪费最传神的举例。

美联航的顾问和员工一致同意在丹佛国际机场上马自动化行李处理系统。就在对该项目投资超过2.5亿美元之后，美联航终于在2005年承认这个自动化系统非常糟糕，最终停止使用新系统，转而使用传统的行李处理系统。

2007年10月，药业巨头辉瑞公司将吸入式胰岛素Exubera全部下架，这一举动令辉瑞蒙受近30亿美元的损失。这究竟是为什么呢？并不是因为该药物不起作用，也不是出于安全原因，而仅仅是因为这种吸入药物的方式不能被消费者所接受。当初成功说服辉瑞开发这种药物的人最终惨遭重创，以失败收场。

荷兰的环保人士发现东南亚有一种棕榈油，认为这种油可以作为生物燃料取代石油，并为此发现欢欣雀跃。他们成功地说服了相关政府部门对生产燃烧棕榈油的发动机公司进行补贴。然而，他们很快便发现，本来想阻止全球变暖、保护环境的初衷却朝着相反的方向发展。为了满足环保人士的需求，过度获取棕榈油已对东南亚地区产生了极其恶劣的影响：数百万英亩[2]的雨林被毁，原本肥沃的土地也因过度使用化学肥料而难逃厄运。排水过程产生了巨大的碳排放，泥炭地也因燃烧被毁。[3]

此外，还有一些有缺陷的想法并不是看得见摸得着的实物。一位经验丰富的专业人士劝说一家公司将其客户支持转移到其他地方，想法虽好，结果却事与愿违。当用户希望客户支持能够亲临现场以便更加直观地了解

自己所遇到的问题时，这些服务人员却无能为力。最终结果自不必说，这些客户转而投奔了这家公司的竞争对手。另一家公司的企业沟通经理极力建议将公司的内部杂志从纸制印刷版转换为网络版。这样做的原因只有一个：节约大量成本。6个月后，在公司为这项转变投入不小的资金后，管理层为根本没人阅读网络版的公司杂志而颇感意外。究其原因，并非信息不能够传达至员工。终于，在公司重新将网络版杂志恢复为纸制杂志后，一切复原，因为大家又可以把杂志带回家，又可以边吃午饭边看新闻，又可以拿到洗手间，随便翻上几页了。

绝大多数拥有奇思妙想的人都不会料到他们的好主意最终事与愿违，而这些想法在刚刚出炉的时候看起来都光芒四射。威廉·诺曼发明了我们今天所熟悉的反式脂肪（对身体有害）；托马斯·米奇利发明并大力推行了氟利昂（对大气有害）和含铅汽油（对身体有害）。失败的想法可以换来宝贵的教训，就像有人会说，可口可乐从推销“新可乐”惨败转而回到传统可乐的事件中赢取了巨大的市场份额。[4]但是，为这样的教训付出的代价往往过于高昂，这些拙劣的想法和事件所波及的人们也都希望他们正在从事的工作永远不会有拨云见日的那一刻。

第3象限和第4象限：出色的想法

现在让我们来看看图1-1中第3象限和第4象限中出色的想法会怎么样。

象限3：失去机会。如果你有一个无与伦比的天才想法，但却不能说服决策者采纳，那么你的这个想法便会失去机会，也正是因为这个象限里

的想法才有了这本书。好的想法凋谢枯萎会使公司失去可能到手的利润，富有创新才华的员工要么跳槽，即使留下也可能因为处处怀才不遇而渐渐变得悲观愤世。

商业史上不乏因想法在公司内部推销失败而导致公司失去机会的例子。失去机会会产生相应后果，竞争对手会把本应属于自己的市场份额夺走。来看看商务车。是谁最先想到商务车这种车型的？克莱斯勒？不是。是福特的工程师们最先有的这个想法，并称这种全新车型为厢式旅行车。遗憾的是，他们没能让公司管理层相信这种新车型会得到消费者的青睐。当时，一位名叫哈尔·斯珀利奇的高管因为支持这个新想法而被福特解雇，转而供职于克莱斯勒，才有了负责推广商务车车型的机会，也才有了后来的克莱斯勒独占商务车市场鳌头多年的局面。[5]这一局，福特输了。

1998年，在一家名为DEC电脑公司上班的安德鲁·伯勒尔和他的同事发明了一种外形小巧的音乐播放器，取名为个人点唱机。不久，DEC被康柏电脑收购，伯勒尔试图说服康柏高层接受他们这个全新的概念。但是，就像一位当时的研究员所述："康柏收购DEC时，对于DEC的整体研究内容和情况基本上属于一无所知。当他们发现这些项目之后，便有好几位副总开始计划将其扼杀。我们用尽全部力量，试图让产品部门对我们的新想法产生兴趣，但是他们并没有如此远见，认为这种东西（数字音乐播放器）不会招徕更多听众。"[6]然而，苹果公司的高管却对这种小型音乐播放器十分敏感，舍得重金购买了这个全新概念，然后以iPod开创了业界的新篇章。诺基亚的工程师们在苹果推出iPhone前很久就有在手机上使用较大触摸屏的想法，遗憾的是公司管理层拒绝了这项提议，导致机会尽失。

不能对一个好想法进行有效的倡导可能意味着竞争对手获得优势，还可能意味着想法变为现实的过程会延长。很多年前，索尼的工程师久多良木健深信公司应该进军电视游戏领域，因此建议索尼开发我们今天所熟知的PlayStation游戏机。可是，管理层却无视他的建议，并将他调往东京以外的一个小办事处工作。久多良木健并没有放弃他的想法，并一直为之努力。终于，他成功了，但成功却发生在将处理声音的电脑芯片卖给任天堂（如果竞争对手都对声音技术感兴趣的话，我们也应该这样做）并且说服索尼音乐的负责人给PlayStation加上CD之后。久多良木健认为，这样一来，对于想听音乐CD的人来说将会是一个非常好的平台。他曾对《快速公司》说过，"'尽管'有这套系统，我也成功了，而不是'因为'有这套系统，我才获得成功。"[7]

公司对于新想法的倡导和努力不重视、不敏感通常会导致最富创新精神的人才另谋高就。不少当今最成功的企业便是由不能说服之前公司的决策者接受自己新想法的人所创建。

山姆·沃尔顿，沃尔玛公司创始人，从经营一家本·富兰克林的连锁店开始了自己的职业生涯。沃尔顿试图说服连锁店的高管采纳其直接从厂家进货然后让利于消费者的经营模式，他相信这种模式会给连锁店带来不可估量的机会。但是管理层对他这个建议并不感兴趣，沃尔顿另起炉灶，自己把这个想法变成现实，也就成就了今天享誉世界的零售业巨头。

罗恩·汉密尔顿在酷柏公司（CooperVision）工作的时候萌发了一个生产抛弃型隐形眼镜的想法。当他发现可以以便宜的价格大规模生产抛弃型隐形眼镜的途径后，便向公司管理层提出了他的想法。然而建议一经提出

马上被否定。为什么？因为他的想法威胁到了公司包括隐形眼镜药水在内的部分业务：佩戴抛弃型隐形眼镜，人们可以轻易将眼镜扔掉，再也不用对隐形眼镜进行清洁了。无奈，汉密尔顿离开酷柏公司，注册了自己的公司。两年后，他的公司以将近4000万美元的价格被收购。今天，几乎每个佩戴隐形眼镜的人使用的都是抛弃型隐形眼镜。[8]

20世纪50年代末，当尤金·克莱纳和很多其他早期创新者都不能令威廉·肖克利相信硅所拥有的不可估量的价值之时，他们便离开了肖克利的半导体实验室，加入了一家名为“快捷”（Fairchild）的小半导体公司。这些不安分的人迅速统领了半导体行业。后来，高登·摩尔和另外几个具有创新思想的人又因同样的原因离开了快捷半导体公司，转而创建了英特尔公司。据摩尔后来回忆，他在快捷半导体公司时体会到了深深的挫败感，因为“将我们的新想法融入公司的产品变得越来越难。随着公司不断壮大，将新想法和新技术进行转化的难度就会越来越大”。[9]

斯蒂夫·沃兹尼亚克，苹果电脑的联合创始人，他在与史蒂夫·乔布斯一同设计他们的第一台个人电脑时还在惠普工作。沃兹尼亚克曾在惠普签署过一份文件，声明受雇于惠普期间的所有设计和发明均归公司所有。他说：“我热爱惠普，它是我一生都想为之工作的地方。所以我去找了公司……我向他们介绍了我的想法，希望他们能够采纳，把这个产品做出来。那时我已经做出了苹果I，我还介绍了苹果II能做什么。凭我的个人经验，我描述了这是一台价值800美元、可以运行BASIC（一种早期的计算机语言）的机器。这台机器一切就绪，还可以连接到你家中的电视。然而他们找出了一些理由证明这台机器不能成为惠普旗下的产品。”

后来，惠普开始进军计算机领域，沃兹尼亚克找到项目经理主动请缨。“我真的非常希望能够参与计算机的设计和研制工作，但是他们拒绝了我的请求。直到今天我都不知道问题到底出在哪儿。我说，‘我不是非得做点儿什么不可，’尽管这些事儿我都已经做完了，而且他们全都非常清楚地知道。我说‘我要设计一个打印机接口，我要做的事儿是所有工作中技术含量最低的’。我希望在自己的公司设计一台电脑，但是他们拒绝了。”[10]想象一下，如果沃兹尼亚克当初成功地让惠普采纳了自己的建议，那么，今天的计算机行业将会是多么不同。

约翰·沃诺克和查克·格施克是全世界第二大个人电脑软件公司Adobe的创始人，在他们供职于施乐公司的时候便设计出一种基于计算机的印刷方式，即PostScript语言（也就是众所周知的PS）。沃诺克在接受圣何塞的一家报社采访时说：“我们创建Adobe实属无奈，雇主不能理解我们正在构建一项伟大的事业。然而，这并不能阻止我们继续，好的产品最终总是会到达真正有需要的人们的手中。”[11]这两位发明者花了两年的时间试图让施乐的领导层接受他们的新想法，最终没能成功。无奈之下，他们离开施乐，创建了自己的公司。

当克雷格·文特尔提出使用“完整基因组霰弹枪式测序法”的建议遭到拒绝后便离开了美国国立卫生研究院。他创建了自己的公司，并且在这里完成了首次对于全部细菌基因组的解码工作。诺贝尔生理学或医学奖得主詹姆斯·沃森对这一发现赞赏有加，称其为“科学领域的伟大时刻”。[12]

乍一看，你可能会觉得以上这些例子中的根本问题并非倡导或推销，而是组织听不进去这些天才雇员的新想法。你可能是对的。因为这些组织

不够细心，所以才华横溢的雇员只能跳槽，另觅更加敏锐、用心的听众。高级管理人员在组织内部创建一种认可并支持好想法的组织文化至关重要，但领导层通常并不知道究竟是谁在从事最具创造性的工作。例如，2003年因蛋白质分子分析而获得诺贝尔化学奖的田中耕一，当时在日本一家名为“岛津”的精密工程公司工作。公司认为将他的发明进行商业化价值微乎其微，直到其他国家的研究员开始着手此项研究并对田中的工作进行了高度认可。其实，在获得诺贝尔奖之前，田中一直都是一位工资并不丰厚的普通上班族。后来，岛津的总裁在一次采访中告诉记者，就算他能早几年遇到田中，也“绝对想象不到”田中能够成为诺贝尔奖得主。[13]拿到诺贝尔奖之后，田中才得以晋升到一个高级职位。

领导层不能对这些出色的想法进行认可并推向市场只是导致这些想法落入第3象限的一部分原因。究其根源，责任最终还应归咎于首先产生这些想法的人。很多时候，具有创新精神的人并非有效的推销员。他们要么不知道怎样才能推动这些好想法，要么根本不想去推动。无论哪一种，结果都使好想法最终不了了之。想让好想法拥有光明的前途，推销必不可少。

失去机会的典范非施乐莫属。70年代早期，这家公司位于加州的帕洛阿尔托研究中心汇集了全世界计算机领域最优秀的科研人员。他们雄心勃勃、目标宏大：通过真正有趣的项目推动技术进步。非凡的创新从这个实验室诞生，一个是全世界第一款包含了图形用户界面的个人电脑（Alto），另一个便是以太网。然而，令人惊讶的是，施乐的管理层几乎没有利用任何一项发明。抛开声誉损失，施乐因没有利用这些伟大的发明而有多少损失？几十亿美元。史蒂夫·乔布斯曾经说过，如果施乐认真对待

这些发明，那么它从帕洛阿尔托研究中心所有创新所获得的收益将超过IBM、微软和施乐的总和。[14]

那么，施乐为什么会失去如此机会呢？原因可能是帕洛阿尔托研究中心的研究员们并没有意识到他们不仅要发明新事物，还需要将他们的发明卖出去。道格拉斯·史密斯和罗伯特·亚历山大对施乐的溃败进行了深入细致的研究，根据研究结果对上述说法进行了驳斥，认为施乐的问题很大程度上是由于青年科技工作者与公司管理层之间的文化冲突造成的。很多科研人员刚刚迈出校门，这些留着马尾辫的初生牛犊对西装革履的高管们没有丝毫尊重可言。正如一位科研人员回忆：“有时候我们觉得有些人不值得搭理，我们就这样直接告诉他们。”[15]这些科研人员不是在搭桥，而是在毁桥。很多出色的想法蕴含着巨大的商机，这些商机会给公司带来不可估量的价值，但即使是相对成熟的管理人员，有时也无法抓住这些机会。例如，当研究中心一位名叫乔治·帕克的学术带头人向施乐高层介绍一个新想法时，他将重点放在仍需克服的技术难关，而非这个新想法所拥有的商业潜力。[16]而研究中心创始人之一罗伯特·泰勒则说道：“我会尽我所能推出最好的技术。如果（施乐）产品部不能充分利用我们的技术，那么受到责备的不光是我一个人。”[17]

象限4：成功。第4象限是经过有效推销的好主意的归宿。在组织内部被成功推销出去的好想法都落在这个象限里。

建筑业：1941年，在首都华盛顿为美国陆军工作的几千人分布在17座办公楼里。颇具管理才华的布里恩·萨默维尔将军突发奇想，计划修建一座巨型建筑，以便将所有工作人员囊括其中。正是因为他成功的倡导，美

国政府修建了一座全世界规模最大的办公楼。落成之初，这座建筑被称为“萨默维尔的愚蠢设计”，现在则被视为美国的地标性建筑：五角大楼。

汽车业：J.梅斯和弗里曼·托马斯曾就职于大众汽车位于美国加州的设计中心。他们花了3年时间说服大众的领导层对著名的甲壳虫汽车进行重新设计。“设计仅花了3天时间，”梅斯说，“卖出这个设计却花了3年的时间。”[18]

农业：G.C.“杰克”·汉纳是美国加利福尼亚大学戴维斯分校的一位蔬菜作物教授，他与工程学院的教师科比·洛伦岑合作开发了一种西红柿机械收割机。科比的同事都觉得这个想法荒谬可笑，但是6年后，哈纳的设备收割了几乎100%加州的西红柿作物。[19]

计算机技术：IBM的研究员伯尼·梅耶森一直主张，如果将锗加入计算机芯片，那么计算机的处理速度将会大幅提高。很多年过去了，IBM公司内没有任何人接受他这个建议。然而，在梅耶森坚持不懈的努力下，终于，IBM因为采纳了他的建议而赚取了数十亿美元的利润。

消费产品：3M公司的阿特·弗莱发明了便利贴，当时他的经理从这种带有黏性的小纸片上看不到任何商业价值。弗莱没有经过任何人的允许便做出了原型样品，他甚至做了一台生产这种便签纸的机器。他把样品拿给几个3M高管的秘书试用，几天后，这些秘书问弗莱要更多的新型便笺纸，弗莱告诉她们已经全部送完。这些秘书转而劝说各自的上司支持弗莱的新产品，所以才有了我们今天使用的便利贴。[20]

照明：位于日本四国岛的日亚化学工业株式会社是一家不起眼的小公

司。公司里有一位名叫中村修二的工程师，他花了10年的时间研制出一种蓝色的高亮度发光二极管，即LED。10年间，经理们一直让他把心思放在其他项目，同事也威胁他，让他马上停止手上的工作，他们认为他在浪费公司的资源和经费。但是，中村一直顶住压力，坚持自己的研究，深信自己与一项重大发现已经近在咫尺。终于，他研制出业内普遍认为20世纪不可能实现的蓝色LED，这项创举也为日亚带来了数百万美元的收益。[21]

技术：东芝的工程师沟口哲也在发明便携式计算机的重要性上与公司高层曾有重大分歧。他们对他的想法不屑一顾，认为这种东西绝对不会有什么市场。沟口并没有放弃，一直坚持推行这个新想法，终于，领导层看到一丝曙光。今天，数以亿计的人们都拥有自己的笔记本电脑。[22]

复印：施乐得以进入激光打印机市场，很大程度上是因为公司打印部主管杰克·刘易斯强大的推销能力。刘易斯顶住了来自于高级主管想扼杀其项目的直接阻挠，最后终于成功。[23]如果刘易斯停止推动其新想法，公司便会失去赚取巨额利润的机会。

制药：理查德·米勒是3M公司药品部的一位研究员，他开发了一种治疗生殖器和肛周疣的新型免疫反应调节剂。他的上司对这项工作表示出极大的怀疑，并且让他去进行其他研究，但米勒依然坚持自己的方向。今天，这种名为“艾达乐”的药物每年都能为公司带来数百万美元的销售额。

金融服务：1997年，时任嘉信理财公司（Charles Schwab）高管的大卫·波特拉克劝说公司领导层尝试一项风险性很高的改革：打造一种为客户提供全方位网上经纪业务的服务，1000股以内的交易仅收取29.95美元手续费。波特拉克深知这项变革在执行之初会让公司蒙受股票交易佣金下降

的损失。其实，自从公司领导的收入与盈利直接挂钩以后，波特拉克的这个新想法几乎就是从高管自己兜里掏钱。推动这项改革可以说是一场豪赌，但是波特拉克终于成功地将自己的想法推销出去，从而使嘉信成为网络经纪业务的领军人物。采纳这项新主张后的3年间，嘉信的交易额飞涨了183%，利润翻番。[24]

医学：巴里·马歇尔和罗宾·沃伦是两位澳大利亚医生，他们花了将近20年的时间试图让医学界的同僚相信，引起消化性溃疡的根本原因是细菌。声名显赫的医生们对这个说法颇不以为然，甚至嗤之以鼻，医学期刊也不愿意刊载他们的科研文章。两位医生成功之前，消化性溃疡经常与紧张联系在一起，并且需要手术治疗。今天，病人仅需吞服一片药片，胃溃疡即可治愈。马歇尔和沃伦被授予诺贝尔生理学或医学奖，作为对其重大发现以及多年不懈努力的认可。

快递：乔·佩罗是纽约联邦快递的一名快递员。他经常看到客户急匆匆地经过联邦快递的卡车，然后将手中的邮件扔到专门的收件箱中。“咦，”佩罗突然想到，“为什么不在每辆运送邮件的卡车上开一个槽呢？这样一来，当需要发送邮件的客户正好遇到送货车，就可以把邮件直接扔到这个槽里。”这种方法不但能节省客户的时间，取件也会变得更加快捷。想要实现这个想法，佩罗需要获得公司内7个不同部门的首肯，他必须逐个进行游说，并且要让他们知道自己会从中得到哪些好处。正如他对《华盛顿邮报所说的：“我是唯一一个愿意承担所有跑腿工作的人。他们对我说，‘如果你真想进行下去，那么就请自便吧。’”[25]今天，数千辆联邦快递的送货车侧面都有一个小槽，多亏有了佩罗成功的说服工作。[26]

这些或家喻户晓或并不为人所知的倡导者有何共同之处？他们都懂得，要想实现自己的想法，必须成为有效的倡导者。倡导是一种虽然费力，但却非常必要的技能。托马斯·爱迪生可谓倡导者的楷模，他在宣传自己的主张并为其获取经费上展现了出众的才华。罗伯特·富尔顿并没有发明蒸汽机，但是他成功地推动了将蒸汽机用于船舶动力这一创举。即使在对自己的蒸汽机进行测试之前，他也必须把自己的想法推销给富有的投资人。以太网的创始人罗伯特·梅特卡夫将有望投资的企业家们带到他位于波士顿后湾区宫殿般的别墅内参观，并且提醒这些企业家，因为发明了以太网，自己还没能把这座房子买下来。就在他花了10年时间推动以太网这个概念后，终于把这座房子买了下来。[27]

不要误解，尽管以上列举的种种想法都撼动了全世界，但绝大多数在组织内部推行的新想法都是平凡而普通的。这些想法涉及机构重组、产品修订、解决问题的不同方法或对一个流程所作的改进。它们关系到使用不同的供应商、提拔一位员工或是说服管理层改变工作时间。这些想法虽然平凡，但依然重要。今天，多数令组织成功、工作顺心的其实都是员工在组织内部成功推销的波澜不惊的小想法。

倡导不仅限于说服满腹疑虑的领导们尝试新生事物，同事也在被说服的范畴之内。今天，几乎所有最终能够进入市场的新想法都是团队共同努力的结果。此外，管理层也经常需要将新想法推销给下属，也就是说，高级管理人员也需要成为出色的倡导者。将美国彭尼百货（J.C.Penny）做大做强的首席执行官艾伦·奎斯特罗姆曾对《华尔街日报》的记者说，引领一个大型机构进行变革的挑战之一就是让员工接受组织的战略。[28]也许波音公司首席执行官詹姆斯·迈克纳尼对其董事会的描述更为简单直

接：“我只是持有观点的11个人中的一个，我必须依靠自己说服别人的能力。”[29]

[1] Peter Whoriskey，"Bright Idea of Tire Reef Now Simply a Blight：Officials Plan Recovery off Florida Coast，”Wasbington Post，October 2，2006.

[2] 1英亩＝4046.86平方米。

[3] Elisabeth Rosenthal，"Once a Dream Fuel，Palm Oil May Be an Eco-Nightmare，”New York Times，January 31，2007.

[4] Jena McGregor et al．，“How Failure Breeds Success，"Business Week，July 10，2006，http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992001.htm（accessed April 14，2010）.

[5] Douglas Brinkley，Wbeels of the World：Henry Ford，His Company，and a Century of Progress（New York：ViHng，2003），669.

[6] Steven Levy，The Perfect Thing（New York：Simon and Schuster，2006），44.

[7] Gary Hamel，"Innovation Now！"Fast Company，December 2002，120.

[8] Alan Cane，"Vision Thing：How Foresight Led to a Fortune，"Financial Times（London），September 23，2005.

[9] Gordon Moore，"An Interview with Gordon Moore，"interview by Jill Wolfson and Teo Cervantes，The Tech，http://www.thetech.org/exhibits/online/revolution/moore/（accessed April 14，2010）.

[10] John Boudreau，"Q&A with Apple Co-founder Steve Wozniak，"Seattle Times，April 10，2006.
[11] John Warnock，"An Interview with john Warnock，"interview by jill Wolfson and Denise Cobb，The Tech，http://www.thetech.org/exhibits/online/revolution/warnock/（accessed April 14，2010）.
[12] Meredith Wadman，"Biology's Bad Boy Is Back，"Fortwne，March 8，2004，172.
[13] "Koshiba，Tanaka Give Nobel Lectures，"Asahi Sbimbun，December 12，2002.
[14] Stephen Miller，"Former Xerox CEO Funded Fabled PARC but Failed to Har-vest Innovations，"Wall Street journal，December 23-24，2006.
[15] Douglas Smith and Robert Alexander，Fumbling the Future：How Xerox Invented，Then Ignored，the First Personal Computer（New York：Morrow，1988），147.
[16] Ibid.，150.
[17] Michael Hiltzik，Dealers of Lightning：Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age（New York：HarperBusiness，1999），381.
[18] Steven Strauss，The Bigldea（Chicago：Dearbom，2002），158.
[19] Everett Rogers，Diffusion oflnnovation（New York：Free Press，1993），161.
[20] John K.Borchardt，"Selling Your Ideas，"Rotarian168，no.4（April1996）：7.
[21] David Strick，"Shuji Nakamura，"Time，April 9，2007，67.

[22] Rogers，Diffusion of lnnovation，144.

[23] Smith and Alexander，Fumbling the Future，196.

[24] Michael Useem，Leading Up：How to Lead Your Boss So You BothWin（New York：Crown，2002），58-63.

[25] Amy joyce，"A Better Way-but You Have to Say It；Keeping Your Good Ideas to Yourself Costs You and the Company，"Wasbington Post，May 30，2004.

[26] Seth Godin，Free Prize Inside：The Next Big Marketing Idea（New York：Portfolio，2004），113.

[27] Scott Kirsner，"The Legend of Bob Metcalfe，"Wired，November 1998.

[28] Kortney Stringer and Ann Zimmerman，"Polishing Penny's Image，"Wall Street Journal，May 7，2004.

[29] Alan Murray，"After the Revolt，Creating a New CEO，"Wall Streetjournal，May 5，2007.

什么是倡导

倡导是指对与你的问题密切相关的人进行劝说。倡导是被倾听，是作决定时在桌旁等候，是让决策者听到你的声音。它意味着面对阻力并且克服阻力，意味着通过引人注目的方式发言或者书写，以便让决策者愿意采纳你的想法。

倡导者有时会推行全新想法，有时则会对现有的流程、产品或问题提出修改意见。亨利·福特没有发明汽车，但是他创造了全新的汽车生产工艺和流程；迈克尔·戴尔没有发明计算机，但是他想出了一种颇具创新性的销售方法；亚马逊没有发明书籍，但是它开拓了一条图书销售的全新途径，类似的还有提供在线影片租赁服务的奈飞（Netflix）公司。倡导者可能会建议其公司减少或增加某项投资、更改预算、推进业务流程的重组、推销一项培训计划、加速开发周期、极力主张保留一个项目或者向一个重要职位推荐候选人。

倡导意味着跨越一切障碍。思维简单的倡导者认为决策者第一次点头便意味着成功，而考虑周全的倡导者深知，在一个想法变成现实之后相当长的一段时间内仍需持续不懈地推行这个想法。有关产品开发的研究表明，产品上市过程中，90%的时间都是花在行政事务上。[1]因此，成功的倡导者必须经常催促效率迟缓的行政人员加速工作进程。

此外，倡导还意味着尝试叫停或推迟不尽如人意的想法。事实上，当倡导者在介绍落入第2象限（投资浪费）的想法时，听众对这些想法的争论和反驳便是对倡导最好的举例。弗朗西斯·凯尔西曾是美国食品药品管理

局（FDA）的一名科研人员，在极力反对将沙利度胺引入美国的过程中表现出不凡的倡导力。这种药物于20世纪50年代在欧洲首创，可减轻孕妇晨吐，但会导致严重的新生儿先天性畸形。凯尔西劝说FDA的领导层在批准药物上市前必须进行进一步的测试，并且毫不留情地揭露了药品制造商试图隐瞒数据的行为。为此她获得了“杰出联邦公民服务总统奖”殊荣，这是联邦政府授予政府工作人员的最高荣誉奖项。更重要的是，生活在美国的孩子们再也不会遭受沙利度胺带来的可怕后果。

倡导对于非营利组织的重要性与对营利性组织的意义同等重要。集资者必须说服人们贡献出自己的金钱、时间和主意。政府机构内，推行会议的各项议程以及对现有议程提出更改建议需要难以置信的倡导技能。美国前财政部长、前高盛集团董事长罗伯特·鲁宾对“倡导”在政府机构中所扮演的角色这样概括：“将一种意义非凡的影响平淡无奇地传达出来，不仅需要大量的具体工作，还需要拥有敏锐的洞察力，知道如何获取媒体、国会以及其他政府机构的关注。”[2]

最后，倡导即赋权——赋予智慧聪颖、尽职尽责的人们以机会，使他们拥有影响力，确保他们付出的辛苦劳作得到认可、感激和充分利用。人们希望自己的想法能够变成现实，一部分是为了精神奖励，他们需要被倾听并且做出自己的贡献；另一部分则是为了物质奖励，因为通常情况下，拥有变革性思想的成功倡导者可以获取巨大的商业回报。当然，也有不少倡导者从未因为自己的新想法和辛苦工作而得到任何褒奖和回报。查尔斯·莫姆森发明并推行了一种可营救困在潜水艇内船员的救生钟，美国海军将这种救生钟命名为麦凯恩救生钟。一些海军将领认为莫姆森坚持进行倡导的行为使他们感到难堪，最后，他们将这顶桂冠戴在了另外一位参与了这

个项目的人头上。[3]而威廉·“比利”·米切尔将军的境遇则比莫姆森更糟。20世纪早期，米切尔极力倡导在军队内部使用空气动力，并且进行了成功的验证，但他最终还是被送上了军事法庭。

尽管创新带来的认可和嘉奖会令人感到满足和欣慰，但倡导并不仅仅是为了个人的功劳，组织也会从中受益。任何公司的未来都取决于才华横溢的雇员充满激情地成功推进创新想法的能力，成功的倡导者是变革的催化剂。组织得以繁荣，是因为创新直接关系到收入增长、市场份额，甚至公司的存亡。同样，我们所在的社会也需要通过创新而前进。经济学家估算，在过去50年间，全世界一半的经济增长均可归功于技术创新。[4]在这些创新面世之前，每一项都需要先在组织内部进行倡导和推动。

[1] Brian Dumaine，"How Managers Can Succeed through Speed，"Fortune，Febru-ary 13，1989，54-59.

[2] Robert Rubin and Jacob Weisburg，In anUncertainWorld：Tough ChoicesfromWall Street to Wasbington（New York：Random House，2004），362.

[3] Peter Maas，The Terrible Hours：The Man bebind the Greatest Submarine Rescue in History（New York：HarperCollins，1999）.

[4] Amol Sharma and Stephen J.Norton，"Funding for Basic Science Has Little Traction in Congress，"CQ Weeirly，July 3，2004，1612.

每个人都需要的倡导技能

商业学者吉娜·奥康纳和马克·赖斯对IBM、杜邦以及通用汽车等大型企业内多项重要创新的发展进程进行了细致研究。他们发现，首先意识到新机会的通常是中、低级别的研究员。然而，这种意识仅仅是第一步，倡导必须紧随其后。富有影响力的经理既懂市场，又了解新想法，对推动创新至关重要。[1]成功的首席执行官必定支持创新。当达尔文·史密斯（金佰利）、詹姆斯·伯克（强生）和威廉·艾伦（波音）等颇具传奇色彩的商业领袖，就公司必须进行大变革而向员工、董事会成员以及客户进行说服工作时，都曾面对严酷的压力和挑战：百年品牌金佰利必须保证自己售出的每一种商品都保持一如既往的卓越品质；强生需要对付大规模的产品变造问题；而波音则需要从单一的国防承包商向可满足全球各大航空公司商业用途的飞机制造商而转变。这几位高级管理人员均拥有首屈一指的倡导技能，而公司内的普通工作人员也可以为自己的想法进行倡导。仓库管理员可能有一个将设备改变顺序、重新摆放的新想法，以便更好地存放设备；一位经验丰富的行政助理可能发现了一个应付难缠客户的有效方法；一名保安可能会为大家介绍一种增强寓所安全的新想法。

倡导者不一定非得是新想法的首创者，他们可以在将他人的想法推销给决策者的过程中起到决定性的作用。经理的主要职责就是将其下属的想法和主张推销给更高级别的决策者。事实上，当员工发现他们的上司可以影响到更高级别管理人员的时候，对自己上司的满意度也会提高。[2]

无论倡导有多么关键，多数人还是对如何成功地介绍自己新点子的方

法知之甚少。瑞士研究人员曾对全球范围内的多位高管进行调查，结果显示，98%的高级管理人员曾在组织内部推行自己的想法时遭遇困难和阻力。[3]虽然很多高级管理人员和业务上的权威人士都对创新本身的价值表示肯定，但只有极少数人能够强调将创新推销出去的重要性。我们看到一些评论，例如《经济学人》技术季刊曾经刊登："首先，企业需要将想法的价值、介绍这个想法的途径以及介绍这个想法的人的自身经历区分开来。"[4]价值、发言以及个人其实并不能真正被分开来。无论一个想法多么富有价值，只要不能在公司内部被成功推销，那么这个想法便永远都不会有见到光明的那一天。

多数有关产品开发的书籍和文章都忽略了组织内部的创新推销。这些文字令产品开发听起来拥有无可挑剔的逻辑性，甚至完美无瑕。它们介绍了使产品能够在市场上更加成功的因素、新产品开发的不同阶段（例如战略发展、想法起源、产品筛选、商业分析、产品开发、试销、市场化）、正式的决策标准（可行/不可行、敏感性分析、风险分析）以及各种可供使用的新技术等。

然而，在这些书籍和文章中，你看不到任何有关情绪、误解、对抗、官僚障碍、政治以及必须面对的各种错综复杂人际关系的描述。经验丰富的产品开发人员深知这种逃避不了的人际关系对于新想法能否被采纳至关重要。但凡在公司或其他机构工作过的人都知道，在进行决策的时候，政治所起的作用绝不亚于业务本身。[5]组织中的每个人都在争夺金钱、人员、空间或者其他资源。正如一个名为"阿育王"的社会企业家组织的创始人比尔·德雷顿所说："我认为，孕育一个想法与推销一个想法完全不同。"[6]"政治与政策同等重要，"美国前财政部长罗伯特·鲁宾这样说："因

为如果政治上行不通，无论决定是否明智，政策都无法得到贯彻执行。”[7]从想法到实施的过程是个理智的过程，会包含尽可能多的社会和政治进程，甚至比“尽可能多”还要多。

有些人相信，倡导的能力是与生俱来的。当一位在大型石油服务公司工作的工程师谈及自己不具备推销想法的能力时说：“我只是不擅长此道。”他的话乍一听上去似乎是对的。学术研究表明，组织内能够成功说服别人接受自己想法的人一般都是颇具创新精神的冒险家，他们对实现自己的目标有着强烈的需求，[8]他们具有超凡的适应力并且相信一切均在自己的掌控之中。[9]作为领导，他们自信满满、充满灵感、富有人格魅力并且无限催人奋进。[10]他们可能拥有极高的“情商”。

然而，性格并不说明一切问题。每个组织内，你都能听到成功推销自己新想法的故事，但听不到的是有谁不具备任何倡导特性。

任何人，无论多大年纪，都可以学习如何有效地表达自己的想法。所有类型、所有背景的人都可以通过时间、阅历和本书所介绍的技巧成为成功的倡导者。即使是经验丰富的倡导者，在工作发生变动的时候，也应该继续打磨并进一步完善自己的倡导技能。第二次世界大战时，乔治·马歇尔在担任陆军参谋长的头几年间曾经说过：“在我58岁的时候突然清楚地意识到，我必须学一点儿既不是军事手册上教的也不是从战场上悟到的新花样。在这个位置上（参谋长），我是一名政治士兵，我必须把我的训练重点放在快速果断地下命令以及在紧要关头时做决定上，也必须学习劝说和略施小计的艺术。我一定要成为这一系列全新技能的专家。”[11]

[1] Gina O'Connor and Mark Rice，"Opportunity Recognition and

Breakthrough Innovation in Large Established Firms，"California Management Reviezv 43，no.2（2001）：95-116.

[2] Fredric Jablin，"Superior's Upward Influence，Satisfaction，and Openness in Superior-Subordinate Communication：A Reexamination of the'Pelz Effect，'"Human Communication Researcb 6（1980）；210-220.

[3] SandraVandermerwe，"Diffusing New Ideas In-House，"Journal of Product Inno-vation Management 4（1987）：256-264.

[4] Economist Technology Quarterly，September 6，2003，29.

[5] Stephen Green，Ann Welsh，and Gordon Dehler，"Advocacy，Performance，and Threshold Influences in Decisions to Terminate New Product Development，"Academy of Management journal 46（2003）：419-434.

[6] David Bornstein，How to Cbange the World：Social Entrepreneurs and the P07ver of New Ideas（New York：Oxford University Press，2004），119.

[7] Rubin and Weisburg，In an Uncertain World，149.

[8] Duksup Shim and Mushin Lee，"Upward Influence Styles of R&D Project Lead-ers，"IEEE Transaaions on Engineering Management 48（2001）：394-413.

[9] Jane Howell，Christine Shea，and Christopher Higgins，"Champions of Prod-uct Innovations：Defining，Developing，and Validating a Measure of Champion Strength，"Journal of BusinessVenturing20（2005）：641-661.

[10] Ibid.，317-341；Shim and Lee，"Upward Influence Styles，"394-413；Filiz Tabak and Steve Barr，"Propensity to Adopt Technological Innovations：The Impact of PersonalCharacteristicsand OrganizationalContext，"Journal of Engineering and Tecbnology Management 16（1999）：247-270.

[11] Roderick Magee II，ed.，Strategic Leadersbip Primer（Carlisle，PA：United States War College，1998）.

倡导的弊端

倡导也有消极的一面。首先，倡导的技能可以用来抵制好想法。如果一个想法质量欠佳，成功的倡导可以使人们有效地对其进行反驳。然而，在组织内充满妥协和互让的政治环境中，倡导者还可能出于自己的利益而用本书所介绍的这种技能击碎颇具价值的想法：一位高管极力坚持保留一个本应砍掉的部门，仅仅因为他想有更多的“人头数”；一位经理劝说其上司不要采纳另一个人的出色想法，仅仅因为这样会把她比下去；一位科学家对一项极富创意的研究经费申请提案进行打压，仅仅因为这项研究将会使他自己的一部分研究变得毫不相干。

其次，倡导可以用来推销坏主意（想想图1-1中的第2象限）。一个想法最后能否实现，其本身的质量并不如其所处的政治大环境更具有决定性。因此，狡黠的倡导者便能哄骗人们，让人们对其必将惨败的想法进行支持。夏娃成功地说服了亚当吃掉了那个苹果，永别了，伊甸园；美国航空航天局（NASA）的一些工程师和科研人员催促“挑战者号”在寒冷的一月发射升空（航天飞机解体），后来又在哥伦比亚航天飞机发射升空时说服其同事不要理会从外储箱脱落的绝热材料碎片（航天飞机失事）；与之类似的还有2009年，丰田公司的某些经理在遇到油门踏板阻塞问题时，故意对其进行淡化处理。

事实上，产品在市场上失败的主要原因之一就是经理们在开发过程中所持的过度热望。[1]对自己的想法投入过度的支持便仿佛戴上了有色眼镜，其实，他们只是对自己的创举过于自信。[2]但他们忽视了一个事实，

那就是他们的想法不能被现实中的市场所认可。[3]推销一个好想法的时候，热情、关注和自信绝对都是加分项，但是在推销拙劣的“坏想法”的时候，这些因素也同样可以起到推波助澜的作用。精于世故的倡导者能够像推销好想法那样推销一个拙劣的想法，而一旦这种思想成为一个组织的主导，通常会很难根除。[4]即使倡导者不能成功地将一个拙劣的想法变为现实，也经常会延长决策过程，并且使组织投入巨大。终止一个项目，越晚做决定，代价便越高昂。“越早失败越便宜”这句话绝对是至理名言。成功的倡导有时会让一个公司在相当长的一段时间内都执着于一个注定失败的计划或产品，并且难以自拔。

最后，倡导与政治风险相关联。如果一位倡导者“演砸”一次，那么他的可信度便会受到强烈质疑。错误的吹捧也会使倡导者的声誉遭到重创。如果一个想法被管理层断然拒绝，导致花费大大高出这个想法本身所具有的价值，或者最终被市场所拒绝，责任便应由倡导者来担负。

[1] Charles Crawford，"Marketing Research and the New Product Failure Rate，"Journal ofMarketing 41（1977）：51-61.
[2] Mark Simon and Susan Houghton，"The Relationship between Overconfidence and the Introduction of Risky Products：Evidence from a Field Study，"Academy of Managementjournal 46（2003）：139-149.
[3] Jerry Wind and Vijay Mahajan，"Issues and Opportunities in New Product De-velopment，"Journal ofMarketing Research 34（1997）：9.
[4] Isabelle Royer，"Why Bad Projects Are So Hard to Kill，"Harvard Business Review，February 2003，48-56.

倡导的框架

25年前，吉福德·平肖曾撰写过一本颂扬“内部创业”的著作，主题便是成功的企业都会让其员工的好想法开花结果。平肖的这本书曾一度荣登畅销书之列，但公众对于该著作主题的关注很快消退，也许是因为书中对如何成功推销自己想法的具体方式只字未提。本书对成功的倡导者如何介绍并推销自己的想法做了详细阐述，从而填补了这方面的空白。接下来的几章便是对成功倡导所需技能的详尽论述。

有效的倡导者表达清晰、令人难忘。第2章主要讲述如何确保听众理解并牢记你所介绍的想法。第3章则介绍倡导者如何对其想法进行构思，以便使其更加具有影响力。

有效的倡导者构建诚信并激发亲和力。没有人愿意听从自己不喜欢或者不信任的人的想法或意见。倡导者的声誉在激发人们对其想法的信心方面起着至关重要的作用。第4章给出了一个目录，详细列举了倡导者为建立和维护其声誉可以使用的方法和途径。

有效的倡导者与那些会让自己的想法开花结果的人建立联系。无论事关大小，几乎不可能仅仅依靠自己的力量成功实现。过程过于复杂，问题过于纷繁。思维缜密的倡导者经常扮演着协调员的角色——他们协调着来自于四面八方的关系，以确保其想法能够被听到并采纳。精明的倡导者通过结盟（第5章）和建立人脉（第8章）的方式来获取支持。

有效的倡导者对其想法进行“预售”。关于倡导，有一件事绝对毋庸置

疑，那就是重要的决策经常早在正式开会商讨前便已知花落谁家。出色的倡导者深知如何提前推销他们的想法。在将自己的想法最终高调呈现给决策者之前，他们需要完成大量基础性的准备工作。成功的预售需要倡导者获悉最后拍板的到底是谁（第7章）、推出想法的完美时机（第9章）以及如何传递出颇具画面感的生动信息（第12章）。

有效的倡导者会对他人产生影响力。从本质上来说，倡导即劝说。优秀的倡导者能够抓住叙述的精髓（第6章）、了解劝说的技巧（第10章和第11章）、拥有健康、合理的信心（第13章），并且充分知晓如何执掌会议，以便让自己的想法获得应有的关注（第14章）。

有句老话说："如果你做了个效果更好的捕鼠器，人们便会争先恐后地来找你。"这句老话其实不对。在大家知道你有一个老鼠夹子、喜欢并尊重你，而且确实你的这个老鼠夹子效果真的更好使大家信服之前，他们是不会争先恐后找你的。看完这本书之后，你便会拥有能够成功卖出捕鼠夹子的工具。

第2章　让传达想法的过程富有影响力

自我表达必须转化成沟通才能充分履行其职能。

——赛珍珠

想象一下，明天早上你要向公司高管介绍一个自己已经为之努力了半年的新想法。你有20分钟的时间，而正是这20分钟所要介绍的内容就是公司年度项目审核会的重要部分，高层决策者将会听取员工介绍他们的项目，并提出下一年的预算需求。一周后，高管将会召开内部会议，对所有项目进行讨论。你非常清楚，一周前听到的众多项目中，只有为数不多的几个能让各位高管感觉记忆犹新，而这当中更小的一部分才能最终获得慷慨资助。通常情况下，等到高管自己开会讨论时，大多数项目都已被淡忘。到底怎样做才能确保决策者在听到的众多想法和项目中单单对你的提案印象深刻呢？

对于这个问题的答案，一部分取决于语言表达的清晰程度。就像为我们发明便利贴的那位先生——3M的阿特·弗莱所说："想出一个主意是一回事儿，但是如果你不能将这个主意传达给别人，便会淹死在水中。"[1]不能足够清楚地表达自己想法的现象非常普遍，更何况即使能够清晰表达，决策者也常常忘记大多数曾经听到过的内容。事实上，人们对最近的谈话内容一般只能记住不到15%，而在这15%能记住的话中，更有大约1/4的内容是不准确的。[2]本章，我们将探索成功的倡导者如何清晰地表达他们的想法并且令听众印象深刻、难以忘记。

[1] Art Fry，"Art Fry's Invention Has a Way of SticHng Around，"interview by Paul Rosenthal，May 20，2008（podcast），Lemelson Center，Smithsonian Instituoon，http://invention.smithsonian.org/video/vid-popup.aspx？clip＝l&id＝518（accessed April 23，2010）.

[2] Jennifer Samp and Laura Humphreys，"'I Said What？'Partner Familiarity，Re-sistance，and the Accuracy of Conversational Recall，"Communication Monograpbs 74（2007）：561-581.

明白自己想让别人知道什么

思维简单的倡导者犯的最严重的错误之一就是还没想清楚自己想让决策人记住什么便开始介绍自己的想法。他们察觉到组织内部的某个方面、某个产品或某个流程需要改变，但是还没有从头到尾仔细斟酌、好好考虑，就开始说话了。而睿智的倡导者在开口前便对自己想说的话熟稔于心，对于想让决策者了解的内容，他们深悉最核心的要点，仿佛激光一般敏锐，直指要害。这些精明的倡导者懂得，自己的想法中并不是每一个方面都同等重要。有些信息虽然会有所帮助，但并非必不可少的核心内容；有些信息虽然风趣，但却多余累赘。记住，《独立宣言》仅有不到1500字；（林肯于1863年所作的）“葛底斯堡演说”一共只有272个字；约翰·肯尼迪著名的就职演说仅持续了不足15分钟；2004年美国大选期间有关总统候选人的电视节目短片甚至不到8秒钟！[1]

来做一个练习。先想好一个建议，你能把这个想法压缩到100字以内吗？50字以内？最后控制在10个字以内？看看街上的广告牌，一幅画和区区几个字便可向你传达最基本的信息。那么，你的广告牌是什么样子的？美国富达投资集团（Fidelity）年轻的金融分析师们很快便掌握了向该公司极富传奇色彩的职业选股人彼得·林奇介绍自己想法时的诀窍：“他真正想听到的是精简版的故事。这家公司的主要驱动力是什么？什么会使人们想要买这只股票？”[2]无独有偶，宝洁公司成功的前首席执行官雷富礼面对过于复杂的演讲时经常说的一句话便是：“给我《芝麻街》版本。”[3]

[1] Erik Busy and Maria Grabe，"Taking Television Seriously：A Sound

Bite and Image Bite Analysis of Presidential Campaign Coverage，1992-2004，"Journal ofCommunication 57（2007）：652-675.
[2] David Stires，"Interview：Fidelity's Harry Lange，"Fortune，November 14，2005，http://money.cnn.com/zo05/11/14/funds/lange_fortune/index.htm（accessed November 7，2010）.
[3] Linda Kaplan，Robin Koval，and Delia Marshall，Bang：Getting Your Message Heard in a Noisy World（New York：Currency，2003），123.

保持信息的重复和冗赘

被定义为职业倡导者的成功政治家，在美国大选初期便会确认好想让记者和选民关注的主题，接下来他们就会在各种演讲和广告中不断笃定地重复这些信息。比尔·克林顿第一次参加总统大选期间，其成功的竞选经理詹姆斯·卡维尔经常提醒手下，大选的重要信息之一就是："经济是关键，笨蛋。"

保持信息的途径之一就是不断重复。很多年前心理学家便发现了"曝光效应"：人们越是经常看到一样物品，对其喜爱的程度就越容易增加。[1]有个非常动人的爱情故事：一个小伙子疯狂地爱上了一个身在远方的姑娘，小伙子每天给姑娘写一封情书，连续写了500封。在第500天，姑娘嫁给了邮递员。所以说，曝光的确是有用的。在某种程度上，曝光能够增强决策者对于一个想法的认知和感觉。[2]

当财捷集团（Intuit）的丹·罗宾逊试图说服大家公司应该开发能够帮助人们管理医疗费用的软件时，每次谈话的开场白都一成不变："医疗保健拥有13亿美元的市场，而我们（财捷）却不占分文。有关医疗保健的事务复杂难理，应该有不少途径能够令其变得简便、轻松，而人们会愿意为得到这样的方便埋单。"不断重复确实管用，财捷集团最终采纳了他的建议。[3]

康宁公司前首席执行官约翰·卢斯也有相似经历。"我们相信'6次法则'。对于一个信息，你必须重复6次。不能开完会就完了，会议内容就再也不提了，你需要对主要内容进行不断重复。"[4]

然而，重复并非永远有效。例如，当人们根本听不懂讲话的内容时，重复便不能发挥其应有的作用。在一项耐人寻味的系列研究中，传媒研究员让某个人假装迷路。这个“迷路”的人在加州戴维斯向路人打听去往该地区一个著名场所的路线。得到路线之后，这位“迷路”的人表现得非常迷惑，并且表示他没听懂。这种情况下，多数指路人的反应是什么？他们给出一样的路线和解释，只不过提高了嗓门。[5]这样做有用吗？如果一个人第一次没听懂你说的话，不断重复怎么可能会有用呢？一旦对同一个人用同一种方法重复好几次同样的内容，人们便会心生厌烦。在这种情况下，重复是完全无用的。

成功的倡导者不只是简单地重复自己的想法，他们还通过不同的方式来重申其想法的关键之处，让我们把这种方法称作“冗赘”。[6]这里所使用的词汇，“重复”指的是通过相同的方式再次叙述相同的事件；而“冗赘”是指通过不同的方式叙述相同的事件。还记得曾经在课堂上为老师所讲述的某个概念或习题迷惑不解吗？下课了，你私下找到老师，让她再作仔细讲解。太过经常，不得要领的老师还是重复了课堂上所讲述的同样的内容。其实，这时你真正需要的是“冗赘”——通过简单易懂的例子或有帮助的比喻来对没听懂的概念进行解释。有效的倡导者，就像好老师一样，在解释自己的想法时是需要“冗赘”，需要唠叨的。

有效冗赘的基本规则是什么？

·给出多个例子

·采用不同的方式

·重视视觉传媒的作用

·超越平凡，另辟蹊径

给出多个例子

当营救人员在山区搜寻迷路者时，他们经常使用一种叫作“三角测量”的方法，通过迷路者移动电话发出的信号进行定位。他们在第一个位置获取信号，然后到一定距离以外的第二个位置再次获取信号，最后在第三个位置获取第三个信号，最终在三个信号相交的地方定位失踪者。这种方法同样适用于介绍自己的想法。通过多种途径解释自己的想法和主张能够帮助决策者追溯这个想法的根源，因此，聪明的倡导者在介绍一个概念时通常至少举两个例子。他们知道如果只给一个例子，那么决策者则很有可能会被这唯一一个例子混淆概念。

假设你正在向一个孩子解释杠杆和支点如何作用。你给孩子看了一幅图，图上是一位农民通过使用杠杆和支点来抬起一块石头。

“噢，”小朋友说，“杠杆和支点是农用器械。”

“不对，”你解释道，“并不完全是这样。”然后你又拿出了第二幅图，这次是一个游乐场的跷跷板，小朋友这时才真正明白了这个概念。这就是为什么高中数学老师在出文字题时，从不会只留一个问题。如果学生们只做一道单独的题目，便有可能因为基本的数学概念而混淆特定的问题。只有多做几道习题才能帮助学生全面领会题目所传授的基本概念和原则。

这种冗赘在组织内部也同样适用。六西格玛是公司用来降低不需要的

偏差、改善质量、提高管理流程的技巧集合。令六西格玛的倡导者十分懊恼的是，他们经常发现决策者们根本不知道这些技巧对于生产和物流之外的领域也是行之有效的。事实上，六西格玛所采用的方法可以用来加强几乎任何组织的功能（如销售和金融管理等）。决策者们之所以在观念上如此局限了六西格玛的适用范围，就是因为其倡导者一贯列举生产和物流领域的例子。如果想让大家了解这种方法的通用性，他们就应该不但给出生产领域的例子，还就其他领域进行举例，如销售或人力资源。

采用不同的方式

人的初级感觉偏好为视觉、听觉和动觉（触觉）。以视觉为主导的人需要“看到”信息；主要通过听的方式来处理信息的人则偏爱“倾听”；而偏好动觉的人喜欢触摸到实物。睿智的倡导者会采用听众各自偏爱的方式来介绍自己的想法。一部手机或一台节能型洗衣机的原型对于以动觉和视觉为主导的人们的影响要远远大于其对偏好听觉信息人们的影响。[7]对于触摸实物有强烈需求的人在判断能够摸得着的产品时心里更加有底，而对触觉需求不大的人并不需要摸到实物即可欣然做出相似的判断。[8]与不偏好视觉感受的人相比，以视觉为主导的决策者对于赏心悦目的产品有着更加强烈的积极反应。[9]

每个人的传媒偏好各不相同，聪明的倡导者在介绍其想法时会使用包括听觉、视觉和动觉在内的多种方式进行说明。这样做的好处有三。首先，作为听众的决策者通常会由各种个体组成，有些以视觉为主导，有些更加偏重听觉或触觉。因此，采用全部三种方式能够增加倡导者与在座每位听众进行联系的机会。其次，识别每个人的传媒偏好不是件容易的事。

最后，即使听众的传媒偏好非常明显，采用不同的传播方式也会锦上添花。

视觉和听觉信息在人的大脑的不同部分进行处理。当演讲人在介绍其想法的同时还给出实物模型，他们所传递的信息便会分别刺激大脑的两个不同部分。亚伯拉罕·林肯的法律顾问威廉·赫恩登说，林肯经常斜躺在沙发上大声朗读。当被问道为什么不默默诵读时，林肯回答："我通过两种感知获取信息。当我大声朗读时，我既能听见又能看见，因此两种感官同时获得信息，我就会记得更牢。"[10]科学研究也证实了林肯的说法：配合图片的文字比单纯的文字更加具有说服力。[11]

重视视觉传媒的作用

医院是不安全的地方。医院的工作人员不勤洗手可能会让病人交叉感染，或使病人的病情加重。仅仅宣传洗手的重要性并在便利位置安放抗菌洗手液好像不太管用，医生和护士在检查不同的病人之间依然不洗手。洛杉矶西达赛奈医院的流行病学家瑞卡·穆尔蒂遇到难题：怎样才能培养医护工作者洗手的习惯呢？她想到了一个非常具有说服力的方法。在一个全院排名前二十的医生出席的会议上，她让每个人都用拇指在一块琼脂板上按一下，并且告诉各位大夫"非常愿意'培养'你的手。"当"培养"开始后，她拍摄下琼脂板上出现的细菌。那张照片"非常恶心并且令人触目惊心，能清楚地看到细菌菌落凝块"。更有一张生动鲜活的细菌照片被用作医院内所有电脑的屏幕保护。很快，医院对于洗手的规定得到几乎100%的贯彻。[12]人们在听到信息时能做到了解，但是只有在看到图片时才能够真正理解。

“一图抵千言”这句至理名言千真万确。视觉效果能够引人注目，人类有着已经磨炼良好的视觉技能。我们通过使用图片来进行传播的历史要远远超过使用文字的历史。在传播多种不同种类的信息方面，视觉传播非常高效。为人指路时，你是否宁愿给对方看地图，而不是用哪怕只言片语地描述具体路线呢？介绍组织结构的情况时，你是否更加愿意展示一幅组织结构图，而不愿仅仅使用语言来描述复杂的组织结构呢？在介绍一款苹果iPad时，你是否更愿意拿着一个iPad来介绍其各种功能，而不是仅仅使用语言来进行讲解呢？

视觉可以使倡导者变得更加具有说服力。[13]在告知吸烟的危害时，烟盒上的图片远比单纯的文字警告要有效得多。[14]多年以来，蒙哥马利——沃德百货公司每年年末都会制作并出售一种儿童圣诞故事书，以对其公司品牌进行宣传。1939年，这家百货公司雇用了一位名叫罗伯特·迈斯的撰稿人，从此便有了家喻户晓、经典难忘的故事：《红鼻子驯鹿鲁道夫》。当他第一次讲述这个故事的时候，他的老板一点儿也不喜欢“红鼻子鹿”这个主意，因为在那个年代，“红鼻子”代表着醉汉。迈斯让他的同事、插图作者丹佛·吉伦到位于芝加哥的林肯动物园画一幅儿童故事中红鼻子鹿可能会有的相貌素描。迈斯将吉伦的图画拿给老板看，这幅画终于让他相信，这只长着大红鼻子的鹿一定会赢得小朋友们的喜爱。他们成功了，而且，这次成功持续了几十年。

当查尔斯·伍德和罗伯特·考夫曼两位研究员在对eBay网站上拍卖的19世纪的钱币进行研究时发现，同样的钱币，当年代和状况等信息旁有图片时，卖价就会比只有文字描述的钱币高出12%。此外，当拍卖商品配有图片时，买家会给卖家更高的“信用评分”。[15]

纵观历史，科学家们也将视觉效果当作说服怀疑者的重要手段。[16]地球物理学家克莱尔·帕特森提议停止使用有毒的含铅汽油，他通过向众人展示三幅漫画，即著名的“疹子”漫画（见图2-1），来向人们宣传其主张。第一个人的胸部只有一个点，代表了正常状况下人体铅的含量。第二个人身上有500个点，表示1980年美国人最典型的体内含铅水平。而第三个人身上竟然有2000个点，代表了铅中毒症状明显时体内的含铅水平。这几幅画想说明什么？铅会让人们慢慢地中毒，最后导致死亡。[17]

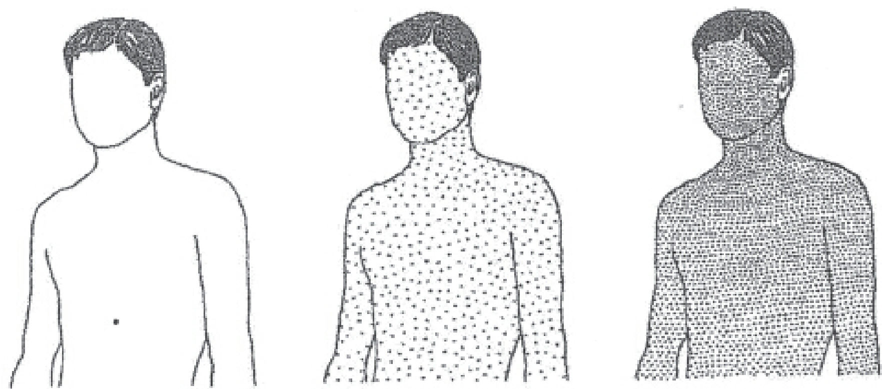


图2-1　人体环境内的铅

克莱尔·帕特森的漫画描绘了早期人类体内的铅含量、1980年美国平均人体铅含量以及铅中毒的症状性铅含量。（再次打印经美国国家科学院《人体环境内的铅允许。美国国家科学院出版社，华盛顿特区。）

作为倡导大师的政治家们深知视觉效应的价值。克林顿政府时期的美国贸易代表查伦·巴尔舍夫斯基曾经说过：“全世界所有有关出口的统计都抵不上一幅因外部竞争而导致工厂关闭的图片。”[18]

大卫·斯托克曼曾在罗纳德·里根执政早期担任总统预算与管理办公室负责人。任职期间，他想通过控制军队开支来达到平衡预算的目的。国防部长卡斯珀·温伯格则坚决反对斯托克曼有关削减军队预算的提案。在就此事与里根的会晤中，温伯格拿出了一幅画有三位士兵的漫画。斯托克曼说："第一位士兵是一位没有拿枪的侏儒，他代表着卡特预算。第二位士兵是一个有着四只眼睛、长相酷似伍迪·艾伦、扛着一把小型步枪的窝囊废。这是……我吗？总统预算与管理办公室（所提议）的国防预算。最后一位便是头戴钢盔、身着防弹背心、全副武装、体重190磅[19]的美国大兵，端着M-60机枪，来势汹汹、虎视眈眈……这位颇有气势的战士便代表了，没错，美国国防部的预算计划。"[20]那天，温伯格赢了。

视觉通常比文字更加有效，原因之一是因为人们对于视觉信息的记忆强于文字信息。同样的数据，通过图形表示（如简单的条形图）远比仅通过数字表示更具影响力。[21]里根总统竞选连任期间，哥伦比亚广播公司播放了他为一家新开业的疗养院剪彩以及为完成一项体育比赛的残疾儿童颁发奖牌的新闻。就在屏幕上播放着这些画面的同时，该公司的记者莱斯利·斯塔尔为观众播报的却是里根如何试图削减向养老院和残疾人划拨的经费。当晚，里根的一位助手致电斯塔尔，对她当天的播报表示感谢。这完全出乎斯塔尔的意料，因为她的播报意在抨击里根政府的假仁假义、表里不一。但是里根政府的工作人员完全清楚根本没人仔细听她说什么。观众只会注视电视画面，然后从中获得里根总统善良、慷慨的美好印象。[22]

为了更加富有成效，视觉传媒应与决策者的思维方式相匹配。例如，人们一般认为向上的坡度代表利率提高，那么任意一个表示增加的图形都应采用向上的坡度。视觉传播应该干净利落，只包含与所谈话题直接相关

的信息。质量低劣的幻灯片演示稿纷杂凌乱，各种来自于四面八方的词汇、音效让人想起拙劣的空手道电影，色彩随机变换、杂乱无章、令人分心的图像充斥着整个背景。观众可能被幻灯片的细节所吸引，而全然不顾演讲人到底说了些什么。最后，视觉传媒应该是简单明了的。视觉效果越简单，对方就越容易听明白，也就越具有说服力。

英国保守党在1979年的大选中获胜，他们很好地利用了引人注目的视觉传播：宣传海报上是失业办公室门外排起长队等候的人们。画面上的几个大字令人触目惊心——“劳动力不上班（英语中的‘劳动力’与‘工党’同音同字，这句话还可以理解为‘工党并不起作用’）”（见图2-2）。[23]工党正是当时的首相所在的党派，撒切尔夫人正想把他替换下来。由于竞选那年她耳闻目睹了英国大规模的失业，因此这块简简单单的广告牌一语中的，精确地表达了她想要通过更换现任政府以达到修复经济的计划。

美国在伊拉克驻军末期想逮捕若干伊拉克的高级领导人。他们并没有在纸上列出名单，而是做了55张扑克牌，每张都包含一位“通缉犯”的姓名、头衔以及照片。简单，但却功能强大。



图2-2　劳动力不上班（工党并不起作用）

视觉效果引人注目。这幅令人触目惊心的海报曾在1979年英国大选中被撒切尔夫人所在的保守党使用。工党落选。（纽约Everett Collection）

超越平凡，另辟蹊径

20世纪早期，美军领导层坚决反对建立一支强大的空军，他们更加偏爱在海上发动大型战争。曾在第一次世界大战中担任飞行员的威廉·米切尔将军却持异议，并于20世纪20年代早期劝说军队领导层同意让他在海战中使用飞机，以对其想法进行测试。几艘老战舰纷纷出海，米切尔的飞机掠过舰船，投放炸弹，每艘战舰均被击中，沉入大海。这次展示便是美国空军实力为什么会迅猛发展的主要原因。米切尔深知，当决策者“亲眼看到”事情发生的时候，便很难怀疑眼前发生的一切了。米切尔并没有使用幻灯片或讲义，他采用的视觉传播方式更加生动鲜活，令人触目惊心，一切都按计划进行，尽在掌握之中。和米切尔将军一样，很多成功的倡导者早已超越了幻灯片和纸张的范畴，他们通过各种仿真模型、原型、现实生活中的例子、个人经验或者视觉道具来对决策者进行说服。

使用视觉传播的途径之一便是展示仿真模型。美国专利局自1790年成立之初到1880年，一直要求所有发明者在申请专利时必须提交实际规格的仿真模型，究其原因，只有新发明的仿真模型才能够证实其可行性。亲眼所见，才会相信。很多创新都是通过向决策者提供仿真模型而促成的，来看看下面这些例子。

1955年，美国永备电池有限公司（Eveready）的卢·厄里发明了一种

小型碱性电池，想用它来取代传统的炭锌电池。起初，公司领导层不相信厄里的新技术能够胜出，直到他把负责技术的副总裁格洛弗带到公司的咖啡厅。厄里已经将两辆模型车开到那里等候，其中一辆车使用传统电池，另一辆则安装了他的全新碱性电池。安装传统电池的车几乎开不动，而装有碱性电池的车在房间里移动了一段距离。至此，咖啡厅里的人们看得有些不耐烦，纷纷回去继续上班。接下来，厄里又把两个发光的手电放在研究总监的抽屉里，一个使用炭锌电池，另一个使用碱性电池。几小时后，当总监再次拉开抽屉时，他发现安装碱性电池的手电依然明亮如初，而使用炭锌电池的手电已经完全熄灭。厄里说："当你有了一个新想法的时候，必须把它卖给老板。"厄里通过展示模型卖出了他的新想法。[24]

戴维·沃伦试图推行其在飞机上安装黑匣子的想法一直受阻，直到1958年，英国航空注册局秘书长在访问沃伦就职的单位时无意间发现了黑匣子的演示品，秘书长让沃伦在英国对驾驶舱语音记录器进行了演示，结果不同凡响。[25]如果沃伦没有做出这个演示品，他的想法也就会凋谢枯萎，最后以失败而告终了。

托马斯·爱迪生曾在试图说服公众由气照明转向电照明上面临极大挑战，因此他将电灯安在可让纽约金融区上班的人们极易看到的办公室内以及纽约主要报社的办公室内进行展示。[26]爱迪生知道，如果成功，金融业和新闻界则一定会接受这个新产品，而说服他们接受的最好方式便是让他们切切实实地"看到"他的新发明是如何表现的。爱迪生的这一举动的确行之有效。就在爱迪生的电灯点亮的第二天，《纽约时报》便有反馈："还不到19点，天色开始黯淡。电灯真的与众不同，表现出色，完好地呈现了其明亮、稳定的特性……这是一种能够让人安坐其内进行写作，

即使连续几个小时也不会察觉到任何人造光迹象的灯光……光线柔和、醇美，眼睛倍感舒适，与在日光下写作的感觉一样，没有丝毫闪烁的颗粒，也没有会导致头疼的热量。”[27]任务圆满完成！

有些仿真模型就是原型，即倡导者内心想法的物理表现。原型通常用来对概念进行验证。如果你做出了原型，无论是产品模型还是仿真软件，便已经证实该产品可以投入使用。原型能够说服决策者这个想法值得进一步考察并开发。麻省理工大学媒体实验室是一所技术创新中心，该中心的座右铭是“要么演示，要么死”。没有演示，观众便不能理解科研人员所提出的概念。原型适用于创新的每个阶段和领域。

有些原型非常简陋，它们貌似成品，却只有外壳，里面空空如也。掌上PDA的鼻祖仅用一块积木就将其设想中的产品大小清晰地传达出来——积木刚好可以放在衬衣口袋中。简陋的原型适用于当制作完整的模型过于昂贵时，或者倡导者只是想获取大家对其想法的最初反应。此外，简陋的原型还适用于回答某些基本问题，例如产品的大小或形状。一座建筑物的建筑模型就是简陋的原型。模型里什么都没有，但是建筑师和客户都能立刻知晓该建筑落成后会是什么模样。

当你在向专家介绍你的新想法时，原型并不需要那么完美；然而，如果听众的思维比较简单，或缺乏社会经验，那么你的原型看上去就应该很像样，并且运行无误。如果你做的一个设备原型有两块板子没有对齐，有些没有经验的高管在产品设计阶段便有可能推翻整个设想，而经验丰富的工程师则清楚地知道没有对齐并不是什么大问题，之后很容易对其进行调整、修复。同样，很多消费者在判断一款全新计算机程序的质量时，只注

重屏幕上看起来怎么样，而不管其功能如何。你应该不会想给决策者任何拒绝你想法的机会和理由吧？

除了仿真模型，倡导者有时还会使用现实生活中的例子来说服决策者。

扬·埃利亚松曾于2005年担任联合国大会主席。每当他讲到贫穷国家对于无污染水源的需求时，总会举起满满一杯水，然后说道："这杯新鲜、干净的水对我们来说司空见惯，但对于这个世界上的20亿人来说却是一种奢侈品。我曾目睹一位怀抱孩子的母亲接过一瓶水时所流露出的笑容，否则她即使步行三五公里也只能打回受污染的水。"他用这种视觉画面与统计数字相对比："将数字分解之后可以看到，在撒哈拉以南地区就有3亿人不能接触到干净的水源。图像和画面所反映出的真实情况可能更加直观、更加重要，如果我们能在这些具体条款中看到援助并牢记这杯水，那么我们就能够成为更加有效的行动派。"[28]

埃利亚松这一招可能是从担任联合国教科文组织主任多年的詹姆斯·格兰特身上所学。格兰特相信，如果政府能够发放含有口服补液盐的急救包，那么每年夺去数百万儿童生命的严重腹泻就能以微不足道的代价根除。因此，每次与国家领导人会晤的时候，格兰特都会从口袋中掏出一袋盐，然后问道："你知道这袋盐虽然比一杯茶还便宜，却可以挽救生活在这里的数十万儿童的生命吗？"[29]格兰特的话因为盐包的出现而影响倍增。

物理学家理查德·费曼在一次国会听证会上通过使用视觉道具解释了为什么O形环会失败，从而导致挑战者号航天飞机解体。费曼将一个O形环

扔到一杯冰水中然后取出，接着便向委员会展示这个圆环变得多么易碎和不堪一击。爆炸当天出奇的冷，从而导致了O形环的失败，致使整个航天飞机解体。这项展示使他的观点更具说服力。

墨西哥西麦斯公司高管路易斯·法里亚斯试图说服公司管理层将一种叫作“石油焦”的东西用作生产水泥的节能型燃料，这是一种石油加工过程中衍生的残留物质。他把几位管理层的决策者带到一家位于西班牙的工厂，这家工厂已经开始使用这项技术。参观完毕，几位决策者立即拍板。眼见为实令想法成功地被采纳。[30]

当里根总统想要赞颂美国英雄主义的时候，他开始了一股延续至今的国情咨文演讲潮流。在向国会致词时，里根指着一位坐在走廊里的先生介绍说，这位名叫莱尼·斯古特尼克的先生曾在一次飞机坠毁事件后，从波托马克河冰冷刺骨的河水中勇敢地救起了一位女士。里根本来可以简单地说，美国人是勇敢的，但是斯古特尼克的出现让这句话显得太过简单。2009年，当另一位总统站在讲台上的时候，曾将一架A320客机成功紧急迫降在哈德逊河上的美国空军飞行员切斯利·“萨利”·萨伦伯格也坐在同样的位置，他们成了美国英雄主义的化身。

有时候，最成功的“视觉效果”莫过于决策者本人的参与，通过亲身体验可以更好地体会倡导者的想法或建议。汽车销售人员让你试驾中意的车型；香水店的店员在柜台上准备了各种香水的试用品。试驾会使你更有可能买下这部车子；试用香水也会增加你下次购买这种味道香水的可能。类似的例子比比皆是。

伽利略是一位伟大的科学家和发明家，在介绍其第一部望远镜时却遇

到了麻烦。没人相信望远镜能起到任何作用，怎么可能通过几个玻璃片就能看清远方的东西呢？伽利略让人们通过他的望远镜看远处房子上的字，最终打消了大家的怀疑。

当索尼推出后来才畅销的“随身听”时，公司却需要说服记者这种产品会有市场，因为随身听这种不能录音的录音机在当时还真是个挺激进的想法。公司将记者们带往东京市内的代代木公园，然后为每位记者发放了一副耳机和一部随身听，邀请他们一边在公园里随意徜徉，一边聆听产品介绍。这一体验立竿见影，记者们立刻明白了随身听的价值所在。

摩托罗拉曾为一场赌博花下了血本：摩托罗拉推出首款移动电话时，美国联邦通信委员会（FCC）还没有为这种手机分配频率。但当委员会开会分配频率时，立刻将关键的高频频谱权独家授予了当时在美国电信业占主导地位的AT&T公司。摩托罗拉傻眼了，只能申请第二次听证。听证会上，摩托罗拉负责移动电话项目的经理约翰·米切尔将一部摩托罗拉移动电话（DynaTac）递给一位委员会成员，让他用它打个电话。果然不出所料，委员会推翻了他们先前的决定，允许对高频带展开竞争。[31]移动电话的创始人之一马蒂·库珀说：“这部电话起到了力挽狂澜的作用。要是没有那些演示，通信委员会肯定不会改变决定。”这下轮到AT&T傻眼了。“摩托罗拉在政治上要比我们聪明得多。我们是技术上的天才，但是我们对游说和政治却一无所知。”AT&T当时分管蜂窝电话项目的负责人乔尔·恩格尔这样说。[32]

偏光透镜的发明人埃德温·兰德需要劝说美国光学公司接受他的新发明，便邀请了几位该公司的高管前往一家位于波士顿的酒店。兰德将一个

装有几条金鱼的鱼缸放在阳光照射下的窗户旁。他对房间里的强光以及因为强光所以高管看不到鱼而感到抱歉。“什么鱼？”高管问道。这时，兰德为在座的每个人递上了一副偏光透镜（可消除强光），金鱼一下子闯入视野。这次演示让美国光学公司接受了兰德的发明，哦耶！太阳眼镜！[33]

在很多贫困地区，便宜又好用的炉子非常重要，不光为了做饭，更是为了健康。每年都有数以百万的人们因燃烧劈柴的炉子泄露的气体和烟而中毒。位于俄勒冈州威拉米特河畔的阿普若维科研究中心专门从事更加经济、更加安全并且更加耐用的炉具的研发。几十年前，一种由黏土制成的“罗瑞纳”炉具成为市场上的主导。该产品易生产、经济实惠、适应面广，可满足全世界最贫困地区的需要。拉瑞·维尼斯基是一位当地的发明家，他研制出一种“火箭炉”，相信拥有更高性能的新产品可以取代罗瑞纳。但是，研究中心的工作人员都更倾向于这种老式的黏土炉具，而对维尼斯基的新想法置之不理。他们“知道”，罗瑞纳就是最好的。面对这种情况，维尼斯基设计了一项实验。他在黏土炉的旁边做了一个火箭炉，然后把两个炉子同时点燃。火箭炉里只放了几根小树枝，不到一刻钟便热了起来。而传统的罗瑞纳炉子里即使塞满了柴火，过了一个钟头也没能达到烘烤面包所需的温度。这项演示使人们心服口服。今天，火箭炉被认为是全世界最好的烹饪炉具之一。[34]维尼斯基证实自己想法的关键所在就是演示。

[1] Susan Saegert，Walter Swap，and R.B.Zajonc，"Exposure，Context，and Interper-sonal Attraction，"Journai of Personality and Social Psychology 25（1973）：234-242.

[2] Christian Unkelbach，Klaus Fiedler，and Peter

Freytag，"Information Repetition in Evaluative Judgments，"Organizational Bebavior and Human Decision Processes 103（2007）：37-52.

[3] "Less Insult from Injury，"Business Week，August 14，2006，63.

[4] DelJones，¨CorIling Chief Says Keep Open Mind，Challenge Strategy in Down Times，Concentrate on Keeping Eamings Growth Steady，"USA Today，June 1，2001.

[5] Charles Berger and Patrick DiBattista，"Communication Failure and Plan Adap-tation：If at First You Don't Succeed，Say It Louder and Slower，"Communication Monog'rapbs 60（1993）：220-238.

[6] Erasmus used the word copia（abundant）to describe this kind of redundancy There is no modern word with precisely the same meaning.

[7] Joseph O'Connor and John Seymour，Introduring NLP Neuro-Linguistic Program-ming（London：Thorsons，zo03）.

[8] Joann Peck and Jennifer Wiggins，"It Just Feels Good：Customers'Affective Response to Touch and Its Influence on Persuasion，"Jotn-nal of Marketing 70（2006）：56-69.

[9] Peter Bloch，Frederic Brunel，and Todd Arnold，"Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics：Concept and Measurement，"Journal of Consumer Research 29（2003）：551-565.

[10] Donald Phillips，Lincoln on Leadersbip：Executive Strategiesfor Tough Times（New York：Warner，1993），152.

[11] Emily Stark，Anita Kim，Chris Miller，and Eugene Borgida，"Effects of Including a Graphic Warning Label in

Advertisements for Reduced-Exposure Products：Implicationsfor Persuasion and Policy，"Journal of Applied Social Psycbology38（2008）：281-293.
[12] Stephen Dubner，"Selling Soap，"Ne-w York Times Magazine，September 24，2006，23.
[13] Remo Job，Rino Rumiati，and Lorella Lotto，"The Picture Superiority Effect in Categorization：Visual or Semantic，"Journal of Experimental Prycbology：Learning，Memory，and Cognition 18（1992）：1019-1028.
[14] Karine Gallopel-Morvan，Patrick Gabriel，Marine Le Gall-Ely，Sophie Rieunier，and Bertrand Urien，"The Use of Visual Warnings in Social Marketing：The Case of Tobacco，"Journal of Business Research 64（201I）：7-11.
[15] "Doing eBay's Bidding，"Economist，November 10，2001，75.
[16] Renzo Baldasso，"The Role of Visual Representation in the Scientific Revolution：A Historiographic Inquiry，"Centaztrus 48（2006）：69-88.
[17] Sharon McGrayne，Prometbeans in the Lab：Cbemistry and the Making of the Moden World（New York：McGraw-Hill，2001），195.
[18] David Myers，Intuition：Its Powers and Peril-s（New Haven：Yale University Press，2002），124.
[19] 1磅＝453.592克。
[20] David Stockman，The Triumph of Poiitics（New York：Harper and Row，1986），291.

[21] Hannah Chua，J.Frank Yates，and Priti Shah，"Risk Avoidance：Graphs VersusNumbers，"Memory and Cognition 34（2006）：399-410.

[22] Presentation by L.Stahl at Morgan Stanley，October 19，2005.

[23] Howard Gardner，Cbanging Minds：The Art and Scie-nce of Changing Our Own and Other People's Minds（Boston：Harvard Business School Press，2004），76.

[24] William Immen，"The Energizer Bunny：Edison，Meet Urry，"Toronto Globe and Mail，October 4，1999，available at the Kitsap Sun Mobile Web site，http://m.kitsapsun.com/news/1999/oct/04/the-energizer-bunny-edison-meet-urry/（accessed April 16，2010）.

[25] William S.Hammack，"Black Box，"The Science Shozv with Robyn Williams，Radio National，March 27，2004.

[26] Andrew Hargadon and Yellowlees Douglas，"When Innovations Meet Institu-tions：Edison and the Design of the Electric Light，"Administrative SL-ience Quar-terly 46（2001）：476-501.

[27] "Edison's Electric Light：'The Times'Brulding Illuminated by Electricity，"New York Times，September 5，1882.

[28] Warren Hodge，"A Swede Who Filters Diplomacy in a Glass of Water，"New York Times，August 6，2005.

[29] David Bornstein，How to Cbange the World：Social Entrepreneurs and the Power ofNew Ideas（New York：Oxford University Press，2004），248.

[30] John Lyons，"Expensive Energy？Burn Other Stuff，One Firm Decides，"Wall Strtet journal，September 1，2004.

[31] Steven Strauss，The Big ldea（Chicago：Dearbom，2002），154.

[32] Tom Farley，"The Cell-Phone Revolution，"Invention and Tecbnolog：y，Winter 2007，31.

[33] Harold Evans，Tbey Made Armrica：From the Steam Engine to the Search Engine：Two Centuries oflnnovators（New York：Litde，Brown，2004），387.

[34] Burkhard Bilger，"Annals of Invention：Hearth Surgery，"New Yorker December 21，2008，90.

组织一次令人印象深刻的发言

睿智的倡导者懂得，经过精心组织的发言对提案效果起着至关重要的作用。要想组织好，关键在于：

·将信息分块

·构建发言

·使用指路牌

将信息分块

如果你有很多信息需要传达，就将它们分成小块，以便记忆。试试大声说出你的电话号码。如果你在美国，你很可能会在短横线处稍作停顿，每个短横线都是对数字进行的分块。在墨西哥城，电话号码虽然没有短横线相隔，但是几组数字间均有空格。分块的数字能够使记忆更加容易。学校里，你学过在写作文之前先列提纲，并且知道提纲的价值和重要性。提纲让你将自己的想法分成几个有意义的单元。做幻灯片时，用户将其想法分成要点列出，这种方式也起到了同样的分块作用。

当信息被分块时，经常会被分为三部分。很多处于不同文化中的人们思维中都包含有“三”这个数字。德国南部民间有“好事成三”的说法；古希腊人认为“三”是完美的数字；《圣经》则为我们讲述了三个充满智慧的人。回到主题，一个好的发言包含介绍、正文和结论三部分。出色的演讲者知道更多有关“三”的价值。在葛底斯堡，林肯提醒我们政府存在的目的

——“民有、民治、民享”。丘吉尔在第二次世界大战期间曾对同胞说：“（在人类战争史上，从来没有一次像这样）以如此少的兵力，取得如此大的成功，保护如此多的众生。”在一项有趣的系列研究中，语言学家发现，当人们听取发言时，经常会假设内容有三点。[1]在你说完两点时很少会出现掌声；可是当你打算讲四点时，掌声便会在你开始讲第四点时响起。因此，如果想让人记住你所说的话，试试把这些信息分成三个主要部分吧。

构建发言

若干年前的一项试验中，心理学家让受试者听30个词，听完便请这些人回忆刚刚听到的词语。有趣的是，他们对于开始和靠近结尾的词语的记忆远远超过位于中间的词语。心理学家将这项发现命名为首因——近因效应。对于倡导者来说，首因——近因效应意味着将发言重点放在开始和结束：以重要内容开始，以重要内容结束。1994年，共和党《与美国定约》的起草人战略性地将“平衡预算”与“任期限制”两项最重要的内容分别置于文章的首尾，因为他们非常清楚，大多数美国人只会阅读文章的开始和结束部分。[2]思维简单的倡导者通常在发言开始时毫无意义地喋喋不休，然后将最重要的内容放在讲话的中间，最后又是没有任何用处的内容。难怪听众在整个发言结束后也不得要领、不知所云，记不住刚才都听到了些什么。

想要充分利用首因——近因效应，光是简单地将讲话的重要部分放在首尾依然是不够的，你还需要考虑更多因素。例如，讲话以一个极具争议性的观点开始是不明智的。相反，发言应该以一个强有力的论点开始，这

个论点既对听众非常重要，又容易在第一时间获取他们的支持。当听众倾向于继续听下去并且有了积极的回应时，你便可以将具有争议性的话题引入。很多成功的倡导者都会以原则性的声明开始发言，这样的话题每个人都会赞同，更重要的是，这些话题是听众所关注的。

如果你没有足够的时间在发言首尾都安排重要内容怎么办？这种时候，你应该把关键话题放在开始还是结束呢？答案是，如果你只计划阐述单方面的观点，尤其是当这个问题需要台下决策者的高度参与时，那么在发言一开始就提出你最有力的论述。如果需要论述有关一个论点的两种看法时，则将你自己的观点放在最后。[3]当听众与你发言的内容高度相关时，应将最重要的论述放在开始，因为这部分听众一般都在开始时认真倾听，一旦得到结论，他们便不太容易改变想法。相反，如果台下的决策者对你所讲的内容兴趣不大或不太熟悉，那么你就应该将最关键的内容放在最后，因为听众更有可能记住你所说的最后一件事。[4]

如果在你发言之后马上就要做出决定，则应将最重要的内容放在最后陈述（近因）。相反，如果你的发言之后会有一段间歇，例如午餐时间或其他会议，则应将重要事宜放在发言初始。

此外，倡导者还必须考虑决策者的注意力。如果他们的注意力很有可能在短时间内分散，那么最好在发言开始就提出重要观点。发言初始的内容可能影响决策者的情绪。乔治·布什在2004年共和党全国代表大会上接受总统提名时发表的讲话就是经过精心构建的。前半段异常随和、安静温柔，后半段则语气强硬、气势凌厉。为什么要这样设计？布什的顾问觉得发言开始便严峻生硬极有可能会吓坏摇摆不定的选民，可能使其退缩，还

有可能会使这些选民在演讲开始不久就换频道。与此同时，布什的铁杆支持者从始至终都会守候在电视机前，他们会更加欣赏强有力的结束语。

使用指路牌

经过精心组织的信息比没有组织过的信息更加易于记忆，发言经过精心组织的人比传递混乱信息的人更能获得积极的认可。[5]进行精心组织的途径之一便是使用“指路牌”。课本中所有类型的指路牌都向读者传递着他们当前所在的位置以及需要关注的内容：课本有标题和副标题，有向读者介绍下一章内容的介绍性段落，还有对读者刚看完的内容进行摘要的段落。这种指路牌能够帮助人们更好地理解和记忆。此外，指路牌对会议中的发言也有用处。聪明的倡导者会为听众提供自己的指路牌，他们使用声音来强调关键的信息、在将具体事件展开之前给出概览、对自己的发言给出简洁精练、引人入胜、清晰明了的摘要信息，并且经常对其观点进行枚举（例如，“第一，我们将要介绍发现的问题；第二，我们来看看各种可能的解决方法；第三，我们将给出建议”）。

[1] John Heritage and David Greatbatch，"Generating Applause：A Study of Rheto-ric and Response at Party Political Conferences，"American Journal of Sociology 92（1986）：110-157.
[2] Frank Luntz，Words Tbat Work（New York：Hyperion，2007），156.
[3] Eric Igou and Herbert Bless，"Inferring the Importance of Arguments：Order Effects and Conversational Rules，"Journal of Experimental Social Prycbology 39（2003）：91-99.

[4] Curtis Haugtvedt and Duane Wegener，"Message Order Effects in Persuasion：An Attitude Strength Perspective，"Journal of Consumer Researcb 21（1994）：205-218.
[5] Arlee Johnson，"A Preliminary Investigation of the Relationship between Mes-sage Organization and Listener Comprehension，"Central States Speechjournal 21（1970）：104-107；James McCroskey and R.Samuel Mehrley，"The Effects of Disorganization and Nonfluency on Attitude Change and Source Credibility，"Speech Monographs 36（1969）：13-21.

面对面的交流

1939年，纽约的金融家亚历山大·萨克斯与其好友富兰克林·罗斯福总统进行了一次重要会晤。萨克斯给罗斯福捎来一封来自于阿尔伯特·爱因斯坦的信，信中警告罗斯福德国的科研人员正在研发一种原子弹。萨克斯知道，如果把这封信邮寄给罗斯福，那么这封信将很有可能会与总统办公桌上的一大摞文件一起被烧掉。萨克斯站在罗斯福的桌前，将爱因斯坦信件的摘要大声朗读了一遍。这一举动终于引起了罗斯福的注意，他迅速发起了一个项目，在阻止纳粹行动的同时还为美国制造了一颗原子弹。[1]像萨克斯一样，优秀的倡导者懂得面对面交流的学问，他们与人见面交谈，而非发送电子邮件或邮寄信件。[2]曾任世界银行行长的罗伯特·佐利克说过："我喜欢与人面对面的交流，尽管这意味着可能需要横跨半个地球。你可以阅读，也可以学习，但是想要亲眼看到人和周围的环境，这就是唯一的方式。"[3]想法可能会在成堆的纸张和雪片般的电子邮件中消逝，但当人们聚在一起时，他们往往变得更加合作，更有可能为面对的问题共同努力。[4]面对面交谈时，人们会更加信任对方。你没法隔着电话握手，也不能通过电子邮件看到对方首肯或是迷惑的表情。

与人交流时首选面对面的方式，其中一个重要原因在于，决策者当面拒绝一个人要比不见面时拒绝难得多。这就是为什么经验丰富的销售人员宁可跑上几千英里只为与潜在的客户进行一次短暂的会面。客户可以无视电子邮件，也可以在电话上轻易推迟决定的时间，但是向坐在面前的人说"不"要难得多。通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇在看完一个泰国大型投资提案之后对妻子说："看看这笔账算的！这人脑子进水了吗？竟然让

我们给汽车投10个亿，明天我得好好让他清醒清醒。想什么呢，根本一点儿可能都没有。”第二天，通用电气驻泰国资本公司的负责人罗邦民带着他的投资提案走进了董事会，在接下来的45分钟时间里，他一举将韦尔奇和董事会成员全都变成了自己的支持者。“我们都拭目以待，”韦尔奇说，“这个人从曼谷飞过来，那么大老远的，他刚刚说了他的提案……我们都被说得心服口服。如果会议开始前5分钟你问我这个提案，我肯定会说‘出去，想什么呢你，神经病！’但是他的提案非常好，幸亏他来了。”[5]罗邦民知道，当推销一个想法时，面对面的交流有多重要。距离并不会让心与心靠得更近。

那么，如果你不能做到面对面交流该怎么办？首先，在起草备忘录、电子邮件或准备电话会议时，尽可能使用本书中谈到的所有技巧和方法。其次，尽可能利用各种媒体工具。包括HALO在内的全新视频会议系统可模仿面对面的交流，由于可收到更加直观的即时反馈，其效果远远超过普通的电话或电子邮件交流。最后，了解组织内决策者的传播文化以及他们所偏好的交流方式。需要做出重大决策时，有些公司依然沿用传统的会议方式，有些公司大量使用短信，还有些公司更喜欢使用书面文件。如果一个公司更习惯什么事儿都打电话，那么千万别发电子邮件——你的想法会得不到应有的关注。

[1] Walter Issacson，Einstein：His Life and Universe（New York：Simon and Schuster，2007），476.

[2] Jane Howell and Christine Shea，"Individual Differences，Environmental Scan-ning，Innovation Framing，and Champion Behavior：Key Predictors of Project Performance，"Journal of Product

Innovation Management 18（2001）：15-27.

[3] Joel Brinkley，"Diplomatic Memo：A Diplomatic Lone Ranger with 3X5Cards，"New York Times，April 17，2005，10.

[4] Sara Kiesler andjonathon Cummings，"What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups？A Legacy of Research，"in Distributed Work，ed.Pam-ela Hinds and Sara Kiesler（Cambridge，MA：MIT Press，2002），57-80.

[5] Jim Rohwer and Laurie Windham，"GE Digs into Asia，"Fortune，October 2，2000，170.

小心行话

倡导者的语言得当能够对推动新想法起到促进作用。如果你所使用的语言向决策者传递了一种你对所谈话题非常精通，并且对决策者的思维方式也很熟悉的信号时，你的可信度就会大大增加。从言语中就可以听出你到底是不是那么回事儿，向专业技术人员介绍一个技术解决方案时应使用适当的技术语言。如果向一群律师介绍同一个解决方案时，那么语言也应做出相应调整。联邦政府工作人员通常会说：“OMB想让我们与DOJ和DOD一同协调这个议案，项目将由几位SES负责（翻译：（白宫）管理和预算办公室想让我们与司法部和国防部一同协调这个议案，项目将由几位资深高级政府官员负责）。”部队里的军官则会说：“我们会从CENTCOM调几个O-6去负责这个项目（翻译：我们会从中央司令部调几个上校去负责这个项目）。”

尽管在与政府工作人员或军队官员交谈时使用类似的简称能够增强倡导者的可信度，但是面对没有政府或部队背景的听众，使用这样的简称便会起到相反的作用。而且，错误地使用简称还会对倡导者本人的可信度造成负面影响。例如，如果你告诉生活在华盛顿特区的人们HHS将会负责边境安全，那么将会招致一些奇怪的表情。HHS是美国卫生与公共服务部的缩写。而你想说的可能应该是DHS——国土安全部。

根据听众的具体情况而选择适当的行话至关重要。老练的倡导者不仅对行话小心翼翼，还对发言的内容字斟句酌，非常谨慎。你听到过多少次有人抱怨，“我早都告诉过他们了！谁让他们不听的？”或者“白纸黑字写在

那儿，他们难道看不懂吗？”类似这样的话反映了一个错误的假设，那就是每个人对同样的话都有着同样的理解，其实可并不一定。“Turkey”这个词是什么意思？在美国，这个词可以是一只鸟、一个国家、保龄球里连续三次全中，还可以是你不会邀请一同打保龄球的性情古怪的人。“一大笔钱”这个词是什么意思？一样东西5万美元，这个价格对一个人来说可能已是天价，但对另一个人来说却有可能是拣到了千载难逢的便宜。

身处不同文化中的人也有可能对同样的词语有着不同的解读。威科集团（Wolters Kluwer）是荷兰的一家大型出版商，首席行政官南希·麦金斯特里上任之初发现，在美国演讲时使用没有一点儿问题的词汇在荷兰却被认为颇具“攻击性”。很快她便找到了症结所在并及时做出调整，最终得到欧洲人的认可。[1]联想集团前首席执行官威廉·阿梅里奥讲过这么一件事，来自于东西半球的设计团队突然停止合作。究其原因，原来是双方对同一个词汇的理解出现了分歧。来自于“西方团队”的一个组员建议双方应该就“常见设计元素”达成共识，这对美国的电脑设计师来说是一个恰当的名词，然而“常见”这个词对于“东方团队”却毫无吸引力，因为这个词在中文里意味着普通、无趣。[2]

更有甚者，即使身处同一种文化中的人们也有可能曲解数字，结果酿成大祸。20世纪90年代末，美国航空航天局的火星气候轨道器抵达火星时，由于软件中的距离被错误计算，导致其进入的地方比原定的轨道低了170公里。最后，轨道器在火星大气层内解体。怎么会发生这种事呢？原来是因为位于美国的负责探测器的团队在计算距离时使用的是英制单位（英尺和英里），而为软件编程的欧洲团队全部使用的是公制单位。正如美国航空航天局所报告的那样：“宇宙飞船失事的‘根源’，在于将未经换算

的以英制为单位的数据直接输入到以公制为单位的路基巡航任务软件中。”[3]

另外，倡导者在发言中所使用的颜色在不同的文化中都可能有不同的含义。克莱格·史密斯是《纽约时报》的一名记者，他曾经讲述过这样一个故事，说有一位来自于华盛顿州的农业官员去中国兜售他们的农产品。在给每个人发了一顶绿色的帽子之后，他并没注意到没有一位男士把手里的帽子戴在头上，而很多女士都在笑。这是为什么？原来在中国文化里，戴绿帽子意味着配偶的不忠。无独有偶，一家中国公司将礼品盒子外的白色包装丝带全部换成红色丝带。因为在中国，白色表示死亡，而红色才代表着喜庆和幸运。[4]

[1] Carol Hymowitz，"American Chiefs Are Taking Top Posts Overseas，"Wall Street Journal October 17，2005.

[2] Simon Avery，"Lenovo Spreads Its Multinational Wings，Globe and Mail，May 7，2007.

[3] NASA，"Mars Climate Orbiter Failure Board Releases Report，Numerous NASA Actions Underway in Response，"November io，iggg，http://www.spaceref.com/news/viewpr.html？pid＝43（accessed November 7，2010）.

[4] Craig Smith，"Beware of Green Hats in China and Other Cross-Cultural Faux-Pas，"New York Times，April 30，2002.

寻求问题

要确保你的信息被清晰正确的理解，有一项非常重要、同时也经常会被忽视的技巧，这就是在决策者中发起讨论。比起一个人长篇大论地将整个会议垄断，精明严谨的倡导者会鼓励听众提问，谈谈他们的想法。鼓励提问好处多多。

第一，问题可以帮助倡导者判断自己所传递的信息是否被准确地理解。如果有人提的问题中隐含了可能的误解，那么聪明的倡导者就能够及时进行纠正。那么应不应该让你的听众等到全部发言结束后才提问呢？绝大多数情况下的答案是“不应该”。你的目的是确保所有人都能够准确理解你所说的话，如果有人漏了一点，你希望马上就能将误解澄清。有几种情况不适合随时接受提问，例如，参加者众多的比较正式的大型演讲。不过多数有效的倡导者一般都不会安排这种规模的提案陈述，因为他们更倾向于随时与能够提出很多问题的决策者相互交谈，而倡导者也非常鼓励这样的提问。

第二，问题能够帮助倡导者领会什么对决策者来说是重要的因素。下次再开会时，认真倾听大家所提出的问题。你从提问者那里获取的信息经常会比这个问题的答案所给出的信息更丰富。问题经常会包含提问人关注什么、需要什么、担心什么等信息。即使支持性的问题也会对倡导起到积极的促进作用，这些问题能够促使倡导者对自己的想法进行更加深入的思考，并使其产生与之相关的新想法。有一次，埃德温·兰德的小女儿问他，为什么不能照完相之后立刻就能看到照片呢？兰德及时捕捉到了这个问

题，并进行了认真的思考，最终发明并创建了宝丽来。

第三，好问题能够鼓励与会人员花更多时间就这个想法进行讨论。这些讨论可令每位与会人员进行心理学家所称的“阐述”。当一个人阐述一个新想法时，会在脑子里对自己的发言进行阐明。他们会把新的想法与熟悉的想法相联系，做到融会贯通，然后便会对新的方案有一定程度的心理所有权。

第四，问题可为倡导者提供证实自己能力的绝好机会。衡量感知能力的有效方法之一，便是你对各种问题和反对意见如何回应，这点在之后的章节将有详细论述。如果你对刁钻刻薄的问题也能做到应对自如，那么决策者便会更加信心十足地支持你和你的提案。

怎样鼓励人们提问呢？答案显而易见，向人们要问题。你需要记住的是，给出开放式的邀请。明智的倡导者从来不以“有问题吗？”这样的问题来结束发言，因为答案只能是简单的“有”或者“没有”。相反，他们可以这样问，“你的问题是什么？”或者“谁来提第一个问题？”此外，你也应该对所提的问题进行奖励或肯定。

第五，要避免表现出防卫性的姿态或愤怒地回答问题，这些反应很有可能让提问的人感到丢人或无地自容。美国联邦储备局前主席艾伦·格林斯潘在回答国会议员的问题时就非常机智灵活。他的原则值得我们时刻铭记在心：让“每位国会议员都因为问了一个很特殊的问题而看上去像个天才，即使那个问题真不够聪明”。[1]

[1] Laurence Meyer，A Term at the Fed（New York：Harper，

2004）, 89.

第3章　信息的规划和表达

不是他们看不到解决方案，

而是他们看不到问题所在。

——G.K.切斯特顿

有一天，小熊维尼到小兔瑞比家做客，瑞比家的蜂蜜让维尼吃得心满意足、不亦乐乎，但因为吃得太多维尼比来的时候胖了好几圈，需要挤着钻出瑞比的洞。由于维尼太胖了，结果一半身体在洞里，一半身体在洞外，小熊维尼被卡住了。

“现在，”瑞比说，“你卡在这儿了。”

“都是因为，”维尼生气地说，“你的门不够大。”

“都是因为，”瑞比严肃地回答，“你吃得太多了。”[1]

两个小伙伴对维尼所处窘境的理解和表达各有不同，人与人之间也是如此。与维尼和瑞比一样，人们怎样规划和表达自己的想法取决于他们怎样理解这些想法。而倡导者如何规划和表达他们的想法决定了他们有多强的说服力。

人类是一种能够进行分类的物种。我们在脑海中将各种事件、物品和想法分成不同的种类或模式。模式是我们进行信息整理的认知文件柜。正如维尼对于其窘境的认知模式不同于瑞比的认知模式那样，如何定义问题

或模式决定了采取何种方式解决问题。

[1] A A.Milne，Winnie-the-Pooh（New York：American Book-Stratford Press，1961），28.

模式塑造理解方式

科学进步经常发生在为了对现有的知识进行组织和整理而出现分类模式的时候，发生在由于某种现象的产生而在我们脑海中的文件柜里创建抽屉和文件的时候。例如，18世纪，卡尔·林奈为生物分类创建了命名和组织系统，使用一直到今天我们都非常熟悉的属、种和门将植物研究进行分类和组织，并且使之成为一门科学。林奈只是分类学家其中的一位。仰望飘着云朵的天空，你看到了什么？可能是一片卷云？也可能是蓬松的积云？我们所熟知的这些云的种类直到1802年才被一位英国业余气象学家卢克·霍华德所命名。这之前，只有千变万化、形态各异的云朵，而现在它们却能够被我们叫上名来，每种类型的云都有自己的特点和意义。据说，1869年，俄罗斯化学家德米特里·门捷列夫睡觉时梦到了元素周期表。这个表包含了当时已知的63种元素，但是个别应该有某种元素的地方还存在空缺。门捷列夫的这个表，或者叫作图式，预知了包括镓、钪和锗等在内的化学元素，而在之后的日子里这些元素果然被陆续发现。

类别模式无所不在，来做做这个小练习。问问软件工程师他们学的第一种计算机语言是什么，如果他们回答BASIC、FORTRAN或者COBOL，那么你就可以打赌他们肯定是20世纪80年代或90年代初上的学。如果他们回答C++或Java，那么他们一定是90年代或者之后才开始学习。今天，软件工程师学习的是HTML。然而，每一代人学习的不仅仅是一种不同的计算机语言，他们还学习了一种替代的模式，这种模式即使在今天也依然塑造着他们构思代码的方式。FORTRAN是线性语言（还记得GO TO循环吗？）；Pascal是结构化语言；C++更多是以对象为主导的语言；

而HTML则是专门针对网页的语言。

语言也是类别模式的代表。例如，有些语言有两种第二人称代词：一种用于熟人及亲朋好友（如法语中的tu；德语中的du以及孟加拉语中的tumi），另一种则较为正式，用于上级、长辈或不太熟悉的人（如法语中的vous；德语中的Sie以及孟加拉语中的apni）。这样的人称代词，英语则只有一种（“thee”和“thou”很久前便被摒弃）。[1]难怪人们经常说母语是英语的人不如很多母语是其他语言的人显得正式。如果你从小就开始使用一种每次说话时都需要在心里掂量你与对方之间是什么关系的语言，那么你眼中的世界一定会与母语没有这些区别（比如英语）的人眼中的世界有所不同。

当语言中的名词有性别之分时也是这样。一个名词的性塑造了人们如何理解这个名词所代表的事物。“桥”这个词在德语中是阴性，在西班牙语中则为阳性。因此，讲德语的人通常使用“美丽”、“纤弱”和“漂亮”来形容一座桥，而讲西班牙语的人更常使用“大”、“坚固”以及“结实”等形容词对桥进行描述。现在，我们就可以理解为什么同样一种事物在不同人的眼中感觉不同了。[2]

思维模式可能千差万别。就像小熊维尼和小兔瑞比那样，两个小伙伴对同一件事的思维和表达各不相同，这便解释了生活中为什么会有那么多的误解。此外，不但两个人的思维模式会有所不同，具体情况还有可能比较复杂。一个人对一件事的认知模式可能已经比较发达，而另一个人的认知模式可能还尚未成熟。对某件事有着发达思维模式的人更容易领会、掌握并牢记与该事件有关的新信息，而对同样事件思维模式尚未成熟的人则

更难理解或记住同样的信息。比如有两个人——格里和桑德拉。格里对各种体育项目都兴趣十足、样样精通——棒球、足球、美式橄榄球、曲棍球、板球、篮球、英式橄榄球，甚至纳斯卡赛车。她是各种级别比赛的忠实粉丝，包括高中、大学和各种职业赛事。此外，她还对体育的历史有所了解。格里之所以拥有如此发达的思维模式是因为她有个秘诀，她的脑子里有很多储存运动信息的类别。桑德拉却正好相反，当听到与运动相关的信息时，她却没有能够储存这方面信息的地方。其实也不尽然，她倒是真知道一件有关体育的事儿，那就是她最喜爱的电视节目有时会因为推迟的体育比赛而被取消。

假设格里和桑德拉两人同时被告知棒球的第一次世界系列赛发生在1903年，由波士顿对阵匹兹堡，谁更有可能记住这句话中的细节呢？显然是格里，因为她拥有储存这类信息的“文件抽屉”——一个可能被列了“棒球/职业赛/1900年左右”标签的类别。对桑德拉来说，这条信息则会左耳进，右耳出，因为她没有一个专门的地方来储存这类信息。我们都曾有过与桑德拉一样的经历。马上要看完杂志上的一篇文章时却突然意识到对刚刚看过的内容毫无印象，不知所云。但当我们精通一个主题时，这种情况却鲜有发生。当我们看到与这个主题相关的东西时，就算过了一段时间也依然会记得。

在向决策者介绍一项提案前，倡导者必须首先考虑决策者相关的类别有多发达。为什么呢？如果倡导者错误地假设了决策者对其发言的话题有着非常完善并且高度细致的模式，但事实并非如此，那么决策者就很有可能对发言者的话题失去兴趣和注意力。相反，如果倡导者过低地估计了决策者对其谈论话题模式的发达程度，则会让决策者有被居高临下甚至受到

侮辱的感觉。

通常情况下，对于一件事有着发达模式的人会比对同样事件只有简单模式的人对此事反应更加强烈。例如，高度参与政治的人往往要比不问政治的人对政治事件有着更加强烈的反应。[3]杰出的科学家对与其专业领域相关的主题和事件要比对该主题和事件一无所知的人反应更加强烈。在向某一领域的工程师们介绍该领域的一项新技术时，这些工程师肯定会比非工程师更加严格、苛刻。

当决策者对某个想法的模式与倡导者的模式相匹配的时候，决策者便能够轻松理解倡导者所说的话。两位土木工程师能够就一个工程项目进行轻松的交谈，两位同一专业的大夫可以直截了当地探讨一位患者的疾病。难怪由思维模式相似的人组成的项目小组会更加高效。[4]一些成功的新产品开发团队均包含拥有主要相关专业背景的人员，他们会一起参加同样由各种专业背景的决策者出席的评估会议。这样一来，如果首席财务官提出一个比较复杂的专业问题，团队中有财务背景的组员即可回答。如果总法律顾问提出一个与法律相关的问题，则由有法律背景的组员做答。

然而，更多时候却往往不是这样。倡导者需要和与自己模式不同的决策者相交谈。这种情况经常会出现什么结果呢？误解和迷惑。做市场的人可能会在与工程师商讨广告策划时遇到困难；会计部门开始讨论新的项目预算控制时，工程师可能会开始发呆。医学领域，医生的思维模式塑造了他们如何评估医疗病症。面对后背疼的患者，神经科医生跟风湿病医生的诊断和处理可能并不相同，风湿病医生的处理方法很可能是外科医生永远都不会考虑的。每个医疗专业对同一种病症的认识都有所不同，因为每种

专业都开始于不同的参照系。

成功的倡导者使用与决策者思维模式相匹配的方式传播自己的想法。他们采用本书第2章所讲述的技巧和方法来传递自己的想法，发言拥有清晰的参照系，即思维模式，从而使决策者能够准确地了解他们的想法。之所以这样做，是因为他们想要确保决策者能够听懂并牢记他们所说的话，因为他们知道决策者如何对想法进行归类决定了他们将对这些想法作出什么样的反应。例如，同样一个想法，对决策者来说，被归在“冒险”一类要比归在“安全”一类更不容易被采纳。假设一位倡导者建议对自己的部门进行重组，她究竟是在说一件人事类的事件还是对预算有所顾虑？由于人们通常认为人事要比财务拥有更强的政治性，因此也被认为是更加合理的。将机构重组划归人事变动可能会让听众更多地对其政治阴谋产生好奇，而非结果本身。将重组划归财务变动才更有可能会让它看上去合乎逻辑。[5]

那么，倡导者怎样才能发现决策者的思维模式呢？当倡导者认识决策者并且对其组织了如指掌时，掌握决策者的思维模式并不算难。但是，如果倡导者第一次来到一家公司，或者与决策者完全不认识（例如，一位来自于其他公司的新主管），这种情况下该怎么办呢？精明的倡导者会仔细搜寻决策者的背景资料（如之前的工作单位、兴趣爱好、热衷的体育项目、大学专业、各种成就等），尽量掌握其思维模式。如果一位决策者曾经在一家用运动名词作比喻来描述项目管理的公司工作多年，那么聪明的倡导者在进行提案陈述时也会用运动来作比喻。拥有部队背景的决策者在对人们进行角色划分时可能会与常年在大学工作的决策者不同。会议中，倡导者应仔细倾听决策者所说的每一句话。例如，哪些部分会让决策者感到实质性的不同（比如，他们把销售和市场当成一回事还是能够对两者进

行明确区分？他们把研发看作单一的活动还是将研究和开发区别对待？）。

[1] The linguist Jens Allwood reports that English used to have both"thou"and"you."Interestingly，"you"was the more formal of the two.

[2] Lara Boroditsky，Lauren Schmidt，and Webb Phillips，"Sex，Syntax，and Seman-tics，"in Language in Mind：Advances in the Study of Language and Tbought，ed.Dedre Gentner and Susan Goldin-Meadow（Cambridge：MIT Press，2003），70.

[3] Christopher Federico，"Predicting Attitude Extremity：The Interactive Effeas of Schema Development and the Need to Evaluate and Their Mediation by Evalua-tive Integration，"Personality and Social Psycbology Bulletin 30（2004）：1218-1294.

[4] Michael Marks，Mark Sabella，C.Shawn Burke，and Stephen Zaccaro，"The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness，"Journal of Applied Psychology 87（2002）：3-13.

[5] Philip Bayster and Cameron Ford，"The Impact of Functional Issue Classifica-tion on Managerial Decision Processes：A Study in the Telecommunications Industry，"Journal ofManagerial Issues12，no.4（Winter2000）：468-484.

定义塑造问题

阅读专栏3-1中的案例，[1]然后从下面列出的6个问题陈述中选择其一，并思考解决方案。

专栏3-1　问题在哪儿

一位大型写字楼的物业经理收到越来越多的有关电梯服务的投诉，特别是高峰期间，服务问题尤为突出。几家长期租户已经威胁说，除非服务有所改进，否则他们将从这里搬出。作为回应，经理对增加一两部电梯的可能性作了一些研究，但该地区唯一一家电梯公司通常要把电梯订单压6个月。假设你是他的助手，现在经理要求你给出一个3个月内安装两部新电梯的策划书，你需要在下次员工会议上提出自己的建议。

问题陈述

1.3个月内弄到两部电梯。

2.改善写字楼内的服务。

3.让更多的人更快地走出写字楼。

4.让租户高兴。

5.留住要搬走的伤心租户。

6.将写字楼全部租出。

现在让我们来看看对于每个问题陈述的解决方案。

1.3个月内弄到两部电梯：

找个外地的承包商。

加钱让本地承包商缩短等候时间。

购买承包商的公司。

2.改善写字楼内的服务：

加快电梯速度。

对电梯做相应调整，只在某些楼层才停。

限制较低楼层使用电梯。

3.让更多的人更快地走出写字楼：

制订健康计划，鼓励人们使用台阶。

安装扶梯。

将写字楼高层与隔壁建筑相连。

4.让租户高兴：

向租户说明当前情况，并告知安装电梯的具体时间。

通过提供阅读材料的方式在租户等候电梯时分散其注意力。

邀请他们想主意。

5.留住要搬走的伤心租户：

提供折扣租金。

提供特别设施。

提供额外的权利。

6.将写字楼全部租出：

降低租金。

进行广告宣传，以吸引更加重视运动而不太在乎电梯的新租户。

改变写字楼的用途（例如将其用作仓库）。

请注意每个问题陈述是怎样产生之后的这些解决方案而非其他解决方案的。如果问题是有关提供新电梯的（陈述1），那么解决方案便强调购买电梯。第二和第三个问题陈述产生的解决方案侧重于人的转移。最后三个问题陈述则产生了几个针对租户的想法。因此，一个问题如何被陈述便塑造了人们打算用什么样的方法来解决。

医生通过什么来挣钱？诊断。对于多数疾病来说，一旦作出诊断，便有公认的治疗原则作为指导。二把刀的大夫通常还没弄清楚病人到底得了什么病就开始给人治病了。犯罪的根源是什么？贫穷、机会、教育，还是贪婪？如果认为犯罪的根源是贫穷，那么我们就需要寻找减少贫困人口的办法。如果我们认为犯罪是因为有空子可钻，那么我们就四处安装摄像头

和围墙。如果认为教育是犯罪的根源，那么我们就努力为更多学校提供资助。

组织内，新项目的大方向通常由决策者选择的问题陈述来决定。项目管理中，问题到底出在保证工期还是控制成本？从战略角度来看，公司更加侧重市场份额还是利润？如果偏重市场份额，则应更多地使用折扣；而追求利润则意味着少打折。为什么技术公司如此看重设定标准并且为之激烈竞争？就是因为谁制定的标准被采纳，谁就赢得了市场。[2]

宫颈癌通常由性行为导致，药业巨头默克公司于2005年推出一种针对某些类型宫颈癌的疫苗。对于这种疫苗的支持者来说，问题显而易见：成千上万妇女的生命受到宫颈癌的威胁，而疫苗的推出可以挽救其中一些人的生命。然而，美国一部分保守的政客却视角不同，他们看到了不一样的问题。他们笃信婚前的贞操以及婚后性伙伴的唯一性，他们担心新疫苗的推出会助长滥交，因此大力反对对这种药物进行资助。[3]在这个例子中，另一种问题陈述引出对推出疫苗完全不同的回应。

[1] I am grateful to Randall Stutman for his permission to use this exercise.

[2] Thomas Lawrence，"Institutional Strategy，"Journal of Management 25（1999）：161—188.

[3] Janet Guyon，"The Coming Storm over a Cancer Vaccine，"Fortune，October 31，2005，123.

谁定义问题谁就赢

进行提案陈述时，明智的倡导者首先就到底是什么问题而寻求一致意见，然后才开始讨论可能的解决方案。这样做可以节省时间并且使倡导者更加富有影响力。想想最常见的会议，很多都是开始不久就忙着商量解决方案。“我们应该这样做，”一个人十分坚持，“不对，我们应该试试这个，”另一个人说。说着说着，有个人发现这样的讨论毫无意义，于是建议：“大家先等会儿，我们最先开始为什么要开这个会来着？”这句话引出了一场有关问题本身的讨论，大家开始就到底出现的是什么问题而达成一致意见，最后才是对与所选问题陈述相匹配的解决方案的快速讨论。这里有个建议：再开会的时候，首先明确出现的问题，然后就问题陈述达成一致。这样一来，会就能开得更快。

如果你想在开会时直接进入关键性话题，那么就应该制定侧重决策的议程，而非侧重问题的议程。多数会议议程都是以问题为主线的：“我们要说A、B、C三件事。”以问题为主线的议程内容通常缺少重点，因此与会者无法事先对讨论进行充分准备。假设你收到了一个以问题为主线的会议议程，上面列有“人事问题”或“预算”，这些话题可能会是什么意思？如果你想就这两个话题在会上发言，该如何准备？相反，假设我们收到了一份以决定为主线的议程，上面写着：“我们需要调两个人去阿克伦市，谁去？”或者“我们需要将预算砍掉3%，怎么砍？”以决策为主线的议程将大家的注意力集中到需要在会上作出的具体决定。现在你就可以带上可能调到阿克伦市的候选人名单或者可以被削减的预算内容，准备充分地去开会了。

会议初始就对问题陈述达成一致意见不仅能让会议更加高效，还能够赋予倡导者以积极的影响力，因为问题陈述在能建议的事情和不能建议的事情之间划了一条界线。[1]同一件事的一种问题陈述所产生的解决方案很可能与另一种大相径庭。因此，聪明的倡导者还对问题的定义进行具体阐述。他们清楚地知道，如果对一个问题解释说明得足够好，讨论中就这个问题所产生的解决方案便会顺理成章地接近自己从一开始就已经想好的办法。

再回过头想想电梯那个问题。一位偏重租户的倡导者可能会从如何让租户高兴的角度来陈述问题所在，他的问题陈述可能会将与会者引导到与他想法非常接近的解决方案。可是，如果这位倡导者在会议一开始先提出自己的建议，比如“见见租户”或是“降低租金”，那么与会者很可能会觉得他有点儿咄咄逼人。这样一来，他们极有可能会想出一个与租户完全不相干的解决方案。

下次你再想介绍一个提案时，把讨论到底出现了什么问题当作开场白，引导人们接受按照你的方式定义的问题，然后把问题陈述用大大的黑体字写在写字板上。如果有人提出的建议与问题陈述毫不相关，可以考虑推迟对这个建议的讨论，因为这个建议并没有按照你所希望的方式解决陈述的问题。

[1] Philip Vergragt，"TheSocialShaping of Industrial Innovations，"Social Studies of Science 18（1988）：500-501.

新模式可以创造解决方案

当倡导者介绍自己的想法时，可在以下两种介绍方式中任选其一。一种是引用现有的类别（“就像某某”、“这种新产品与我们现在的产品组合相匹配”、“它是某某产品的延续”），另一种则指出自己的想法代表着一个全新类别。很显然，多数倡导者在多数情况下都会使用已经建立好的类别来阐述自己的想法。初级市场营销的课堂上你会听到：“像你的客户一样思考！”初级演讲的课堂上你会听到：“适应你的听众！”这个建议好极了：令决策者感觉有道理的想法（与其思维模式相匹配）通常更容易被推销出去。睿智的倡导者发言时经常使用决策者所熟悉的术语以及公司内部经常使用的各种比喻，以便将决策者的想法与过去的事情紧密地联系在一起（例如，“这次跟几年前我们在欧洲做的一样”）。

当决策者非常谨慎保守时，将提案与他们所熟知的类别相挂靠更是明智之举。很多只对自己已知的事情才放心的保守决策者对任何过于非正统的东西都难以接受。他们通常不会支持陌生的、不可预知的想法。例如，成绩卓然的开尔文勋爵（想想开氏温标）在试图理解詹姆斯·麦克斯韦光的电磁波理论时，从未逃脱过对力学模型的需要；而著名的丹麦天文学家第谷·布拉赫也不能接受哥白尼地球并非静止的学说。[1]这两位科学家只知道他们已经知晓的事情，而不能接受过于陌生的想法和观点。面对谨慎的决策者，成功的倡导者在介绍自己的想法时需要让这些想法听上去仿佛已与公认的类别或框架完美匹配。

然而，有些时候更加明智的做法是创建全新的模式。与竭力适应决策

者的思维方式相比，精明的倡导者可能会通过创建一个理解问题的全新框架来为决策者呈现一种全新的思维方式。全新的类别能够使人产生好奇、激发全新产品线的出现，还能够为激进的想法开启一扇决策者本来永远都不会考虑的门。

商场上，大的成功经常降临在那些创立了全新类别的人身上。克莱斯勒用八座的商务车开创了全新车型；《时代》杂志2010年度人物、Facebook创始人马克·扎克伯格创建了全新类型的社交网站；维克多·格鲁恩创造了被大型停车场所包围的室内购物商城；特拉梅尔·克劳引入了集时髦办公室套房和商业仓储于一体的建筑物；第一资本金融公司发明了一种新型的信贷业务，允许客户将信用卡上的欠款转到利息更低的新卡上；特德·特纳创办了全天候24小时新闻网络；索尼推出的随身听为大家带来全音乐倾听体验（索尼公司的盛田昭夫曾经说过，商业上的成功就是满足人们自己都没意识到的胃口）。这类例子在商业史上不胜枚举。

1988年，卡夫食品公司通过推出一种名为“方便午餐盒”（Lunchable）的午餐套餐食品开创了一个全新市场——这是一种能让孩子们带到学校的新型预包装午餐。直到今天，卡夫都占有一半以上的预包装食品市场。[2]

一家名叫康泰纳（The Container Store）的零售连锁店成立之初，潜在的投资者很难理解这家连锁店的理念。为什么有人会开一家除了各种各样空盒子以外就没有任何其他商品的商店？一般的商店都会出售一些收纳箱，但是在基普·廷德尔和加勒特·布恩两位创始人推出这个全新类别之前，没有一个人能想象得到整个商店里全都是空箱子。[3]

迪特里希·梅特苏是今天欧洲最富有的人之一，他开始推销“红牛”的时候创建了一种全新的饮料类别——能量饮料。现在，超市和快餐店的冰箱里随处可见各种口味和果汁含量的能量饮料。

当联邦快递推出一条只运邮件而不运人的航线时，便开创了一个全新类别。今天，联邦快递的价值高于多数主要客运航空公司。

哈里·马科维茨创立了一个名为“指数基金”的全新概念，后经约翰·博格推广并普及。股票指数基金是当今最大的投资类别之一。“指数基金”这个概念出现之前，有三位聪明的金融家于1924年开发并推广了第一种共同基金——“马萨诸塞投资者信托基金”。此前从未有过这种类别，今天，多数投资者都会选择共同基金来填充其投资组合。

以上每个例子中，倡导者都开创了一个商业上的全新类别，作为推动其想法的崭新途径。毫无疑问，卓越的领导所拥有的创造性经常源自于新类别的产生。

[1] Bemard Barber，"Resistance by Scientists to Scientific Discovery，"Science 135（1961）：596-602；Thomas Kuhn，The Structure of Scientific Revolutions（Chicago：University of Chicago Press，1996）.

[2] Adrienne Carter，"Slimmer Kids，Fatter Profits？"Business Week，September 5，2005，73.

[3] Lorrie Grant，"Container Store's Workers Huddle Up to Help You Out，"USA Today，April 29，2002.

重新定义问题，创造解决方法

现在我们知道了，人们为了解决问题而想出的办法，由这些问题被如何定义来决定。但是，如果你有一个清晰明确的问题陈述但没有可行的解决办法该怎么办？答案是：对问题进行重新定义。全新的解决方案经常在老问题被重新定义之后诞生。

让我们把专栏3-1中的电梯问题稍作改动，这次的问题来自于酒店业。一家高层酒店电梯不够，客人经常抱怨要没完没了地等待。但在一幢已经建好的高层建筑内加装新的电梯尤其困难，那该怎么办呢？酒店管理公司请了几位顾问，让他们帮忙想想办法。多数顾问都想不出什么新办法，但是却有一位顾问提了一个问题：究竟什么是问题的“真正”所在。

公司经理回答：“客人等待电梯的时间过长。”顾问又问：“到底是客人等的时间真的太长，还是他们自己觉得等的时间太长？”“有什么区别吗？”经理问。“区别大了。”顾问回答。

在每个人都同意，至少是部分同意，“等待”是一种个人感觉的问题后，这位顾问出了一个调皮的主意，也是你在很多酒店都见过的：在每层电梯间等候区域的墙上安装镜子。镜子可以通过分散客人的注意力来让他们觉得等电梯的时间没有那么长。人们在等电梯的时候，看着镜中的自己，整理整理头发、检查检查衣服、对着镜子里的人笑一笑。顾问出的这个主意便是对问题进行了重新的定义。公司一旦将问题定性为“没有足够的电梯”，便会感觉停滞不前、无药可救。而换一种问题陈述，将重点放在人们等待的感觉时，解决办法便一下子脱颖而出，问题迎刃而解。

给问题重新下定义可对公司怎样做生意产生重大影响。多年以来，占主导地位的商业模式都是将尽可能多的顾客装进“桶”里。20世纪80年代中期，这种模式发生了变化。一些聪明异常的人注意到，如果桶上有个洞，那么无论怎么往桶里装东西都无济于事。这些评论家说，商业的目标便是补好桶上的那个洞。比起仅仅一味地追求吸收新客户，商业更应该将重点放在维护好他们已经拥有的客户。

想想这种重新定义的方式对旅行会产生什么样的影响。假设你是美国航空公司的常旅客，并已是“行政白金”级别的会员。现在，航空公司给了你一个特别订票电话，由真人接听，反应迅速、彬彬有礼，太神奇了！接下来，航空公司还有可能把你升级到头等舱，并且让你优先登机。因为经常乘坐这家公司的航班，你享受到了上帝般的待遇。与上帝相比，很少乘坐这家航空公司班机的人呢？打电话订票的时候得先耐着性子听完一长串语音选项，然后还得听上半天呲呲啦啦让人心烦的音乐。旅行那天，好容易到了登机口，还得等到几乎所有人都登机了才能进去。这些还不算最差，这位新旅客被安排到了机舱最后，耳边是隆隆的引擎声，身边是洗手间的折叠门，还得从靠过道乘客的膝盖那里侧着身、吸着气地挤进自己的座位。忠实旅客集千万宠爱于一身，偶尔光顾的旅客却需要承受惩罚般的冷落。而30年前，航空公司的做法却与上述情况完全相反，新顾客享受红地毯的礼遇，而回头客却不受重视。将问题陈述从捕捉新顾客转变为尽量维持现有顾客，这个变化影响着航空公司为旅客所提供的服务的方方面面。

富于企业精神的组织经常出现全新的问题陈述，从而为创新创造了绝好的机会。来看看下面这些例子。

莱特兄弟的重大贡献在于对飞行的问题进行了重新定义。以前的发明者都把重点放在动力，而莱特兄弟却发现真正的问题其实是控制。做出一个引擎不难，真正的挑战却在于平稳地飞行。

轧棉机的发明者伊莱·惠特尼有一天突然冒出了一个问题，正是这个问题引出了一个出色的解决办法。惠特尼想的不是怎样把棉花籽从棉花中取出，而是怎样把棉花从棉花籽剥离。

亨利·福特重新定义了汽车制造。一直以来，工人都是从一个组装点挪到下一个组装点。原来的问题是："我们怎样才能让工人去找汽车？"福特重新定义了这个问题，将其变成"我们怎样才能让汽车去找工人？"他决定让工人原地不动，让汽车在组装线上依次从他们面前经过，生产效率得到大大提高。

多年以来，英特尔一直被一个基本的问题陈述所困扰：怎样制作更快的芯片？后来出现了一个新的问题陈述：怎样制作更省电的芯片？怎样制作更小的、也更加适用于笔记本电脑的芯片？关注的重点瞬间从速度转向能够解决新问题的设计技术。

华硕是一家中国台湾计算机制造商，2007年推出过一款价格便宜的小型"上网本"。华硕将笔记本电脑进行了重新定义，当戴尔和惠普等大型公司专注于让笔记本电脑性能更佳、速度更快的时候，它偏重的则是承受能力和可携带性。[1]

卡夫食品公司重新定义了它的奶酪业务，他们的新主意是食品应该具有娱乐性。现在，卡夫出售的是让顾客吃起来乐趣无穷的奶酪棒和其他奶

酪制品。

诺基亚在21世纪初成为全世界占主导地位的移动电话公司，一定程度上是因为对其业务问题的重新定义。诺基亚并没有把手机当成设计精良的设备来卖，而是决定把它定位成一种地位和时尚的象征。他们推出色彩夺目、外观性感的手机，甚至将其引入米兰和巴黎的时尚天桥之上。后来，当苹果和谷歌将移动电话重新定义为“智能手机”的时候，诺基亚的市场份额又大幅缩水。

上述每个例子中，问题一旦经过重新定义，替代的解决办法几乎马上就会奇迹般地出现了。

科学家在很久以前就已经认识到重新定义问题的价值。哥白尼的理论向日心说转变以及孟德尔的基因遗传理论便是对问题进行重新定义的例子。再比如，在伊格纳斯·塞梅尔魏斯、路易·巴斯德、罗伯特·科赫和约瑟夫·李斯特在细菌和防腐剂上有所发现之前，当时盛行的疾病模型是基于“腐烂的物质和污浊的空气导致疾病”这个假设的。因此，很多疾病的首选预防方式便是扑鼻的新鲜空气，有时候，这种空气也可以由花束产生。当法国人试图修建巴拿马运河的时候，疟疾的肆虐令很多工人倒下，当时的处理方法就是用泡在水罐里的鲜花来让医院充满芬芳。一旦细菌被视为罪魁祸首（一个新的问题陈述），科学家们才开始找寻导致疾病的肮脏的发酵微生物。一旦疾病的瘴气理论被疾病的细菌理论所替代，人们才有可能将蚊子和疟疾联系起来，并且得出结论，而花瓶里的积水也是携带疟疾细菌的蚊子繁殖的温床。[2]

对问题进行定义和再定义是所有类型政策辩论的基础。丹尼尔·莫伊尼

汉在20世纪80年代曾是纽约州的参议员，通过“杀人的不是枪，而是子弹”这一观点改变了有关枪支管制的争论。凭借这项重新定义，他成功地倡导了禁止使用被他称为“警察杀手子弹”的立法。前面我们曾经提到过犯罪问题。什么引发犯罪？如何减少犯罪？几十年来，执法部门的目标便是让犯罪分子从大街上消失。然而，经过多年不懈的努力、投入巨额资金后，犯罪现象却有过之而无不及。当詹姆斯·威尔逊和乔治·克林两位社会学家对犯罪问题进行重新定义后，新的解决办法横空出世。他们说，如果一个仓库的玻璃碎了，并且没有人修，那么其他窗户很快也会破碎。相反，如果破窗户很快就被修好，那么其他的窗户也不会碎。这个现象传递了一种什么信息？如果我们对街头乞讨和故意破坏等轻微违法行为进行妥善处理，严重犯罪便有可能减少。这是为什么？第一，以维护生活质量为目的的执法让守法公民愿意居住在治安状况良好的社区。第二，为防止侵犯生活质量的违法行为，警察对人们身上非法携带的武器进行搜查，录入指纹，以检查是否与某个待行拘捕证相吻合，从而降低未来潜在的犯罪行为。[3]在“破窗理论”被引入后，包括纽约在内的城市犯罪率大幅下降。

驻伊拉克的美军使用“破窗理论”时颇具新意。人们发现，当巴格达周边的城市更加适合居住的时候，包括干净的公园、流动水、供电正常，来自于反对派的袭击就会减少。[4]后来，在伊拉克驻军的破窗理论支持者彼得·基亚雷利将军又介绍了另一个与打击叛乱相关的问题陈述。在注意到那里有如此多的年轻人失业后，他提出，如果他们有工作的话，暴力事件便有可能减少。一个20岁的年轻人如果上了一天班之后累得够呛，而且兜里又有点钱的话，是不太可能去当恐怖分子的。

在另一个政策领域——环境保护，控制污染的典型状况是，一旦执行

多如牛毛、经常非常复杂、有时甚至互有矛盾的法规时，就会有新标准出现了，吸烟、油漆、脱脂，等等。比尔·德雷顿于20世纪70年代担任环境保护署助理署长期间，曾对环保规定的执行问题进行了重新定义。他并没有把重点放在制造业或化工厂的具体污染物，而是向环保署建议对一个工厂的排放进行总量控制。这样一来，厂长们自然会对控制哪种排放做出自己的决定。排污管理就这样被重新定义了。比起让企业跟环保署叫劲，为什么不让他们跟污染叫劲呢？[5]这个计划甚至还为污染创建了一个市场模式，在这里，公司之间可以对一定程度的排污单位进行交易。

在政界，大众如何看待候选人，记者的作用不可小觑。凯瑟琳·霍尔贾米森和保罗·瓦尔德曼指出，2000年美国总统大选时，记者们将阿尔·戈尔塑造成虚伪的骗子，而将其竞争对手乔治·布什塑造成为经验不足的新手。[6]这是什么意思？是戈尔的言谈或举止在准确性上有悖于自己早先的承诺吗？如果他说错了什么话，无论多么微不足道，都会被认为是不诚实。而如果布什说错了什么话，一律归咎为政治上还不够成熟。最后，没经验可以被原谅，尤其这种不成熟是与得克萨斯的质朴民风一道扑面而来，而不诚实却是绝对不能被饶恕的。同一个事实，解释却大相径庭，关键取决于人们给信息圈上了什么样的框子。

形象塑造不光对于国家政治是非常基本的，对公司内部的政治也是一样。2005年，摩根士丹利首席执行官菲利普·珀塞尔被董事会赶出公司。那年年初的时候，董事会还是100%地支持珀塞尔的，但是随着时间的推移，资深雇员相继离职，一场官司也让公司既失钱财，又损声誉。一些先前的经理撰写公开信，谴责珀塞尔的领导。董事会开始就此事在高级雇员中展开调查。在此期间，一位董事让一位雇员给出一个拿下珀塞尔的强有

力的理由，不料这位雇员用同样的问题反问道：让珀塞尔担任首席执行官的有力理由又是什么呢？[7]这个问题痛苦地将辩论重新定义。

劝说是一种功能，经常取决于一个问题如何被塑造和表达。有个故事说在一个寺庙里，有两个烟瘾特别大的和尚，他们俩一直对念经的时候抽烟到底合不合适这个问题非常纠结。其中一个有点儿“二”的和尚问：“住持，我在念经的时候可以抽烟吗？”“绝对不行！”住持回答，“念经的时候只能念经！”另一个和尚脑子活泛得多，他找到住持，说：“我只在特别脆弱的时候才会抽烟，我可不可以在特别脆弱的时候诵经修行呢？”“当然可以！”住持回答。

是不是几乎每次换手机的时候你都会发现旧的充电器和新手机不匹配？解决这个问题非常简单：适用于所有手机的通用充电器。什么样的问题陈述才能够说服所有厂商同意生产普遍适用的插头？一种问题陈述可能会集中在当每部电话都需要不同充电器的时候，消费者所面临的不便和花费。也许另一种问题陈述更加夺人眼球：所有这些在垃圾场堆积如山的废弃充电器会产生多少在环保上的花费？这个问题陈述对于对环保问题非常敏感的欧洲起了作用，自2011年开始，欧盟要求每部手机都使用统一规格的充电器。

那么，成功的倡导者是如何塑造和表达问题的呢？首先，他们对需要决策者采纳的问题定义进行游说。如果这个定义可以被接受，他们便会请决策者来提出解决办法。这样做可以让决策者有一种“自己说了算”的感觉。其次，如果倡导者不能让决策者接受自己的问题陈述，他们便巧妙地将讨论从其他问题陈述转移到与自己的想法尽量接近的问题陈述。

组织在不同阶段和状况下对于问题的定义和再定义有着或好或坏的方式。当组织处于混乱、迷惑的状态时，倡导者将自己的想法塑造成能够让组织走上稳定、有序的坦途便是明智之举。相反，当业务平稳发展并且对未来的走势胸有成竹的时候，倡导者则可以将自己的提案塑造成为令企业新生、让组织更上一层楼的机会。[8]经济不好的时候应该把想法塑造成为节约开支的手段；而在盛世时代，同样的想法便可塑造成为创造更大利润的途径。想法可能都是一样的，但却可以被塑造成不同的形象。

任何一个新提议都能够被塑造成为或是得到某样东西的机会，或是避免某种威胁的方法。[9]机会还是威胁？倡导者应该选择哪种方式？作为机会被抛出来的提案可以树立积极的形象（例如，这样做可能会增加我们的市场份额），给人的感觉是能够解决的、可控范围内的，并且是适合员工参与的。[10]提案从威胁的角度来介绍也会赢得支持：如果不求变化，便会失去我们所看重的东西（例如，我们将会继续亏损）。“害怕失去”对人产生的刺激作用通常要比“可能得到”更加强烈。在形成态度的时候，我们会过分夸大负面信息。[11]比起收获，我们对损失更加敏感。“赢”所带来的欢欣和喜悦远不如“输”让我们体会到的刻骨铭心那般深刻。[12]

只要不是特别激进的思想，被塑造成为机会的提案就会颇具吸引力。如果一个提案让人感到了冒险性，那么尽管存在潜在的机会，人们也很有可能持反对意见——为什么要去承担风险而失去一个有把握的东西，比如现状呢？而当提案被塑造成为规避坏事（威胁）的方法时，决策者便会更愿意承担风险。如果另一个选择更坏，那么何不尝试变化呢？克林顿总统在任期间，政治顾问迪克·莫里斯是其智囊团成员之一。在一次向克林顿建言时，莫里斯说：“我不能保证你听我的就一定能赢，但是我能保证你要

是不听我的就肯定得输。”[13]由此看来，政治家通过吓唬人的方式进行劝说要比通过给人以希望的方式进行倡导容易成功得多也就不足为奇了。

医生也是一样。当医生特别强调如果不怎么怎么样就会有消极的后果时（比如，“不做这个化验就会减少在早期阶段及时对症治疗的机会”）要远比告诉病人要是怎么怎么样就会有积极的后果（比如，“这个化验会增加我们在早期阶段及时对症治疗的机会”）更有说服力。[14]

多数提案都会包含或多或少的风险。综上所述，在介绍这样的提案时，倡导者应该将重点放在自己的提案怎样防止危害发生（“如果不照我说的办，咱们就会被起诉，然后进监狱”），这样说要好过把重点放在自己的提案会怎样促进积极的结果（“如果照我说的办，咱们就不会进监狱”）。当然，将两者有机结合效果则会更好。

[1] Ting-I Tsai and Ian Johnson，"As Giants Step In，Asustek Defends a Tiny PC，"Wall Street journnal May，1，2009.
[2] Henry Petroski，Invention by Desig'n（Cambridge，MA：Harvard University Press，1996），155.
[3] For critiques of the broken-window approach，see Ralph Taylor，Breaking Away Fom Broken Windows：Baltimore Neigbborboods and the Nationwide Figbt againstCrime，Grime，Fear，and Decline（Boulder：Westview，2001）；Bernard Harcourt，Illusions of Order：The False Promise of BrokenWindows Policing（Cambridge，MA：Harvard University Press，2001）.
[4] Peter Chiarelli and Patrick Michaelis，"Winning the

Peace，"Military Reviezv，July-August 1995，4-17.

[5] David Bornstein，How to Cbange the World：Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas（New York：Oxford University Press，2004），54.

[6] Kathleen Jamieson and Paul Waldman，The Press Effect：Politicians，Journalists，and the Stories That Sbape the Political World（New York：Oxford University Press，2003）.

[7] Ann Davis and Randall Smith，"Delayed Reaction：At Morgan Stanley，Board Slowly Faced Its Purcell Problem，"Wall Street journal，August 5，2005.

[8] This notion of reframing into realignment and revitalization was taken from a study of how Italian political parties frame issues.See Mario Diani，"Linking Mobilization Frames and Political Opportunities in Italy，"American Sociological Review 61（1996）：1053-1069.

[9] Jane Dutton and Susan jackson，"Categorizing Strategic Issues：Links to Organi-zational Action，"Academy of Management Review 12（1987）：76-90.

[10] Jane Dutton，"The Making of Organizational Opportunities：An Interpreta-tive Pathway to Organizational Change，"Research in Organizational Bebavior 15（1993）：195-226.

[11] Russell Fazio，J.Richard Eiser，and Natalie Shook，"Attitude Formation through Exploration：Valence Asymmetries，"Journal of Personality and Social Psycbology 87（2004）：293-311.

[12] Amos Tversky and Daniel Kahneman，"The Framing of Decisions

and the Psy-chology of Choice，"Science 211（1981）：453-458.
[13] George Stephanopoulos，All Too Humnn（New York：Little，Brown，iggg），350.
[14] Beth Meyerowitz and Shelly Chaiken，"The Effect ofMessage Framing on Breast Self-Examination Attitudes，Intentions，and Behavior，"Journal of Personality and Social Psycbology 52（1987）：500-510.

创造需求便能创造解决办法

很多令我们挚爱的产品都是在我们需要它们之前就出现了。在便利贴这种东西出现之前，没人对它有迫不及待的需求；在随身听、手机、黑莓、iPad甚至思高洁问世之前，也没什么人特别需要这些东西。在敲定新的模式时，成功的倡导者经常通过创造问题来为自己的想法创造需求。

咱们来这样想一想。每个优秀营销人员的目标都是让销售人员无事可做。如果一个公司的市场做得好，销售的任务便只剩下接单子了。那么，出色的市场营销人员除了创造人们从来意识不到自己有的问题之外还要做什么呢？经济学家约瑟夫·熊彼特早在1939年就有一句名言：“光是制造出令人满意的肥皂是不够的，还必须诱导大家洗澡。”聪慧的营销人员通过创造问题来创造需求——经常是在营销人员告诉消费者之前，消费者从来都没意识到自己还有这么个问题。来看看下面这些例子。

艾禾美的小苏打多次为消费者创造了新的问题。以前，只有烘焙才会用到小苏打。后来人们开始把它放在冰箱里当作除味剂——而在艾禾美没有开发这个用途之前大家也不觉得冰箱里有味儿是个问题。再后来，人们发现还需要用小苏打来去除水池里食物粉碎机的气味。这个商业概念简直就是没治了：让消费者心甘情愿地掏出辛苦挣来的钱买一盒小苏打，然后把这盒子里的东西倒进下水道！

超市购物车由俄克拉何马城的超市老板西尔万·高盛于20世纪30年代末发明，这项发明还对超市的销售起了刺激作用。购物车问世之前，人们都用手拿着需要购买的商品，这种方式对多数人来说也不是什么问题。购

物车的出现创造了一个消费者以前从没意识到但却存在的问题——一个空车。今天，山姆会员店、好市多以及家乐福等大型超市外停放着一列又一列的超大型购物车，它们仿佛在大声喊：“快把我装满！”

1919年，隶属于美国管道工协会的管道、加热、冷却信息局发动了一场声势浩大的“每天洗个澡”宣传活动，目的是说服美国人每天不洗澡是不讲卫生的行为（那个年代，多数人都不是每天洗澡，也不觉得这是什么大事）。主要的肥皂生产厂商很快便加入到这个活动中来。问题：澡洗得不够勤。解决办法：一个浴缸（得让管工来安装）和一块肥皂（肥皂厂商可以卖更多的肥皂）。

上世纪20年代，美国的书商说服建筑商，越是高档的房子，里面就越应该配备固定在墙上的书架。这个建议为消费者带来的问题是：一个空空的书架。解决办法是：用书填满这个书架！[1]

当药业巨头罗氏发现公司的一种抗抑郁剂能够让因害羞而烦恼的人们充分放松后，便开始进行大张旗鼓的宣传，告诉人们害羞是一种疾病，是一种“社交焦虑紊乱”。在澳大利亚，罗氏超级有才的公关公司告诉人们有超过100万的澳大利亚人被漏诊，他们患有一种叫做“社交恐惧症”的疾病，是“灵魂毁灭”的精神障碍，而罗氏的药可能能够解决这个问题。[2]

无独有偶，秃顶也是在默克发现公司的一种药品可以促进头发生长之后才变成一种疾病的（学名：男性型秃发症）。

以上所有例子的共同之处在于——新的问题因营销人员的决定而产生。“落健”上市之前，没有人知道秃顶是一种医学疾病。智慧的倡导者也

有同样的举动——他们推销给决策者的是问题，而非解决问题的办法。他们懂得，一旦决策者被说服自己确实面临新的问题，便会自然而然地想要解决问题的办法，而倡导者想要推销的想法恰恰就是解决办法。如果你曾有过一个非常好的上司，那么下面这个场景对你来说一定不会觉得陌生。上司说现在她手上有个棘手的问题，然后问你："你觉得咱们应该怎么办？"你提了一个建议，她的眼睛突然一亮。"这主意不错，"她说，"就照你说的去办吧！"她采纳了你的建议，你被授权。其实，是因为她已经先把问题定义好了，因此，你提出的任何建议都会被她所采纳。

倡导者除了简单介绍自己的想法将如何解决难题外，应该怎样创造需求呢？方法数不胜数，来看看下面这些。

突出新事物可能带来的麻烦。比起新想法，决策者通常会觉得熟悉的想法会让自己更舒服、更放心。这也是为什么大学生无论购买硬件还是软件时，都能从电脑公司那里得到大幅折扣——公司寄希望于学生找到工作后还会继续选用学生时代的电脑品牌。如果一位倡导者想让公司在欧洲的分支机构采用一个已经在美国投入使用的流程，她的理由可以是，很多雇员已经知道怎样使用这个流程。"流程的效果还不错，为什么不推广到各个分支机构呢？另外，谁知道要是公司使用一个不熟悉的流程会怎么样？"熟悉的建议更容易被采纳。

把需求变为习惯。1926年4月，一部名为《洛莉·威洛斯》（Lolly Willows）的小说降临到一个拥有4740口人的大家庭。这是由哈里·谢尔曼所创建的"每月一书俱乐部"提供的第一本书。俱乐部创造了人们对于书籍的需求。短短8个月内，超过46000个家庭成为俱乐部会员。会员每月都

会收到一个新书通知，新书由杰出的文学专家组成的小组进行筛选（这里注意可靠资源的重要性），然后作为“必读”书目推荐给大家。除非会员拒绝推荐，当月新书便会在几周后寄到会员的信箱。[3]在这里，会员创造了自动的需求。当倡导者想告诉决策者诸如“我们已经这样做了很多年”等信息时通常会使用这种技巧。

突出顾客的需求。木质牙签不是查尔斯·福斯特发明的，但是牙签的大规模生产却是他的主意并且促成的。因为没人需要这种东西，所以没什么商店或饭馆进货。福斯特雇了几个帅哥去各个商店里来回转悠，然后问有没有卖牙签的，多数店主都说没有。同一天晚些时候，福斯特走进这些商店推销他的牙签。顺理成章的，好几家商店开始从福斯特那里进货。但是福斯特并没有到此为止。几天之后，他又雇了另外几个帅哥，还是去这些商店，但这次跟上次不同，他们每个人都买了一盒牙签。至此，店主终于相信，人们不但需要这种产品，而且真的会掏钱购买。福斯特又把这些技巧在装潢考究的饭馆里如法炮制了一番。他在波士顿雇了几个哈佛的学生，当他们在饭馆发现饭后找不到牙签的时候提高了嗓门。过了几天，福斯特到这家饭馆向经理推销牙签，经理想起了几天前不高兴的顾客，就买了一些供客人使用。福斯特深知为了推动自己的想法而创造需求所拥有的价值。[4]

创造危机。危机经常创造需求。美国人每年吃的奶酪中有40%出自卡夫食品公司。近年来，卡夫的促销策略之一便是突出“缺钙危机”，而吃奶酪可以让骨骼变得更加强壮。卡夫广告说：“每3个孩子中就有2个饮食中钙的摄入量达不到推荐的标准。”而在亚洲和澳大利亚，卡夫则将其奶酪制品塑造成为“孩子们的身体建造者”。

强调相互依存的关系。很多儿童玩具都需要电池，聪明的商家会把电池放在玩具柜台旁出售。买玩具的时候，电池也一起买了。他们还把剃须刀和刀片、打印机和墨盒放在一起销售。沃尔玛发现如果把创可贴放在鱼钩旁边的时候，创可贴的销量便会增加，因为钓鱼时，鱼钩容易把手划破。

创造分数记录系统。管理上有句名言叫做“能够被量化的工作才能够被完成”，这句话对于传递想法也同样适用。聪明的倡导者通过创造全新的指标来创造全新的问题。一旦对指标进行宣传，倡导者帮助人们实现这些指标的想法便成为“必须”的想法。辉瑞制药通过“知道你的数字（你体内的胆固醇水平）”这个概念进行大众营销，从而为其降胆固醇药物立普妥创造了需求。畅销书排行榜对于提高书籍销量的贡献恐怕是出版界任何其他创新都无法匹敌的。

把想法与问题相联系，即使是间接的联系。2005年，杜邦成功说服国会为美国国家公路安全管理局设定对汽车安全状况进行改进的期限。国会立法要求发生交通事故时，司机及乘客不会被甩到车外。杜邦为什么对这件事这么感兴趣呢？部分原因可能是杜邦的产品之一——层压玻璃。如果车辆的侧窗和后窗使用这种玻璃，那么发生交通事故时可能被甩出车外而导致死亡的司机或乘客数量便会大幅减少。国会通过的限期开始了这项法规进程，最终导致对这种救命产品的需求显著增加。在这个例子中，杜邦并没有直接推销它的玻璃，而是通过游说得到一个限期，这个限期反过来促进了玻璃的销售。

为决策者介绍全新标准。倡导者在发言中可能会这样提出自己的建

议："当对A做出决策时，我们需要考虑V、W、X、Y和Z。"当在决策者的心目中建立了这些标准之后——实质上是创造了新的模式，倡导者便可通过有关这些标准各种可能的方案对决策者进行引导。这样一来，这位倡导者的提议就成为最符合标准的解决办法了（"方案1适用于V、W和Z的情况；如果出现了V和Z的时候，方案2则会起作用；但是只有这个（我的）想法可以满足所有5种我们一致认为非常重要的标准"）。[5]

让我们再来具体说说最后这种方法。公司通常会为投资新产品建立一整套的标准。谨慎的倡导者非常了解这些正式的标准并且需要确保自己的想法通过审核。但是，倡导者还会悄悄地鼓动决策者考虑其他标准。假设你正在介绍一种新产品，你对该产品符合公司的标准而感到满意：该产品拥有不错的盈利潜力，并且可以满足顾客的需要。这款新产品并没有对公司现有的产品和状况形成威胁，并且很容易通过现有的资源实现。但是与此同时，还有很多其他颇具竞争力的新产品也满足这些标准。因此，正式作决定的会议召开前，在同决策者聊天时，你就应该促使他们就额外的标准进行细致思考。例如，产品的创新性如何？与其他产品相比，这种产品的包装怎样才能更加简单？没错，这就是创造新的问题（即新的模式），因为你自己心里明白，你的产品要远比其他参与竞争的产品更加符合这些额外的新标准。

[1] Larry Tye，The Fatber of Spin：Edward L.Bernays and the Birth of Public Relations（New York：Crown，1998），52.

[2] Ray Moynihan，Iona Heath，and David Henry，"Selling Sickness：The Pharma-ceutical Industry and Disease Mongering，"BMF USA2（2002）：341.

[3] John Trebbel，A History of Book Publisbing in the United States（New York：Bowker，1975），2：286-289.

[4] H.Petroski，The Toothpick：Technology and Culture.New York：Knopf，2007），97，101.

[5] Barton Weitz，"Relationship between Salesperson Performance and Understand-ing of Customer Decision Making，"Journal ofMarketing Researtb 15（1978）：501-516.

第4章　树立声望、创建品牌

小伙子，让你的名字富有价值……如果一顶帽子能卖一块钱，那么加上你的名字就能卖两块，买主还觉得确实很值。

——安德鲁·卡内基

想想这些知名品牌：可口可乐、耐克、麦当劳、苹果。企业为什么要花费如此大的力量建立并保护自己的品牌？因为在市场上，这些耳熟能详、即刻就能被认出的品牌能给企业带来巨大的利益。

识别。想象你正走在超市里，经过一排排的货架。洗涤产品那里橘黄色的盒子是什么？汰渍。红色的易拉罐汽水？可口可乐。哪个牌子的鞋有个刀形弯钩标志？耐克。商店里，各种品牌令人眼花缭乱，顾客却能非常容易地找到知名品牌。

首选。品牌创造忠诚。当人们无从选择的时候，便选择熟悉的品牌。同样是胡萝卜，装在带有麦当劳标志的袋子里就比装在普通白色袋子里能让孩子吃得更多。[1]为什么？品牌。如果你在国外旅行，又不懂当地语言，在超市买东西的时候很有可能会选择那些熟悉的标签。人们一旦喜欢上一个牌子，就会每次都买这个牌子的商品。品牌成为一种习惯，品牌让购物变得更加简单。

品质。与品牌一道而来的还有对其高品质的假设。真实的情况是，品质是一种感觉，而非实际。若干年前，在达拉斯举办的一场百事挑战赛上，消费者们分别品尝两种没有贴标签的可乐，一种是可口可乐，一种是

百事可乐，然后说出自己更喜欢哪一种。最后花落谁家？百事可乐，虽然多数参加者的首选品牌都是可口可乐。饭馆里点可乐的时候，你可曾被问过一次“可口可乐可以吗？”但是所有人都被问过“百事可乐可以吗？”百事可乐可能赢在味道，要说品牌之战，赢家还是可口可乐。

信任。人类历史绝大部分的时间、绝大部分的人都生活在较小的群体中。他们知道吃饭找谁、穿衣找谁、谁那儿有质量过硬的产品。当人们迁徙到城市的时候，想知道谁家的货又好又安全就难多了。当居民需要确认自己所购商品的质量时，品牌的概念便应运而生了。好品牌对质量提供了一种隐性的保证。耐克的鞋不会穿着穿着就散架；从一家麦当劳买的吉士汉堡吃起来肯定跟在另一家麦当劳买的吉士汉堡吃起来一个味儿。一旦出现什么问题，我们相信（可能有点儿天真）这家拥有知名品牌的公司能帮我们解决问题。实际上，购买行为越重要，我们就越会选择知名品牌。花29美元买部电话的时候我们可能不太在乎是什么牌子，但是花5000美元买套家庭影院的时候，我们就很有可能选择如索尼或博世等知名品牌的产品。

价值。孩子小的时候全家人去买东西，我的任务经常是陪熟睡的孩子坐在车里等，老婆一个人进超市。有一次实在没事儿可干，我便观察在超市门口自动饮料售货机上买东西的人们。一个机器里全是可口可乐的产品，另一个机器出售超市自有品牌的饮料。可口可乐的产品售价1美元，自有品牌饮料的价格为0.5美元。这期间，除了一人以外，所有人都购买了可口可乐的饮料，他们不在乎多出一倍的价格。为什么？因为可口可乐这个品牌得到他们的信任。他们的选择极好地展示了优秀品牌所具有的经济价值，人们愿意为品牌花钱。当阿司匹林失去专利保护多年后，人们还

是情愿花更多的钱买拜尔出品的阿司匹林。此外，还有很多人愿意为名牌服装和咖啡花更多的钱。

可扩展性。还是来看可口可乐。可口可乐在其品牌下还会生产并成功营销什么产品呢？它会卖糖吗？也许。服装呢？不会是西装，但有可能是带有“可口可乐”草书字样的T恤衫。运动鞋呢？耐克的标志不选“Swoosh”（刀形弯钩）而选“Squish”（挤/湿唧唧的声音）怎么样？好像不太合适。还是耐克，耐克会卖可乐饮料吗？不会，但是耐克可以卖能量饮料。品牌可以让公司在某些领域得以扩展，也会阻止公司涉足那些不太合适的领域。爽健是去除鞋臭方面的知名品牌，但是你会购买爽健牌的薄荷糖吗？如果一家公司推出与其品牌形象不相符的产品，那么推销的时候就会比较难受。

[1] Thomas Robinson，Dina Borzekowski，Donna Matheson，and Helena Kraemer，"Effects of Fast Food Branding on Young Children's Taste Preferences，"Archives of Pediatric and Adolescent Medicine8（2007）：792-797.

你就是一个品牌——你的品牌不可小觑

为什么这里要讨论品牌？因为倡导者与产品一样，本身就是具有品牌的。一位倡导者可能以创新者、创意型人物、经理人、勤劳的工人或擅长讲笑话的人而著称。倡导者的个人品牌是他拥有的所有形象的总和。

倡导者的个人品牌对其能否成功建言起到至关重要的作用。如果决策者认识倡导者的名字，而那个名字又出现在一个报告中，那么决策者便会拿起这个报告仔细阅读。正如可口可乐是很多人首选的饮料品牌一样，具有卓越品牌的倡导者也是会被首先选择的。他们拥有一流的可视性。当公司选派员工处理重要事务时，各方面条件都差不多的员工被没完没了地挑来挑去，并不是因为这个人一定比那个人强多少，而是因为入选员工的名字听着耳熟，决策者相信他们能够充分胜任。他们的名字出现在报告中会让人感觉报告所介绍的产品品质一流。其实，对于声誉良好的人，人们是很容易原谅其失误的，但却会对他们取得的成功鼓掌、叫好。个人声誉差的人正好相反：他们犯的错被大家铭记在心，而他们取得的成功通常被归为他因。正像超市门口自动售货机里的可乐一样，价格要比商店的自有品牌贵一倍——拥有令人信任的个人品牌在公司内部通常也更加受重视，公司会尽自己的努力不让他跳槽。

个人品牌决定了自己的话如何被他人解读。同样一个声明，当传说中的作者是伊拉克独裁者萨达姆·侯赛因时，会与出自托马斯·杰斐逊之手被解读的大相径庭。同一个信息，不同的出处。简而言之，消息与传达消息的这个人是分不开的。

倡导者应牢记，介绍与自己品牌不相符的提案是非常困难的，这一点非常重要。这是一个品牌扩展的概念。如果你的个人品牌被塑造为人力资源，那么当你介绍有关培训和招聘方面的提案时，人们便会悉心聆听。可是如果你要讲的是创新性的税务策略，恐怕就不会得到过多关注。无论你的想法有多好，只要与你的个人品牌不相符，人们就不太可能买账。[1]

你的个人品牌是什么

这个问题的意思是，倡导者必须了解别人是怎样看待自己的。怎样才能知道你的个人品牌呢？下面是几种途径。

问问值得信赖的同事，他们是怎样看待自己的。你觉得自己的强项和弱点分别是什么？一些组织采用“360度反馈”，这是一种让上司、同事、客户和下属等来自于方方面面的评价者对一个人进行评估的方法。这种反馈对于评估你的个人品牌是非常有价值的。大家觉得你哪些地方强？那些地方弱？

想想工作中你都在哪些方面被委以重任。如果你对自己的组织足够了解，就应当知道哪些是高价值领域，即举足轻重的核心部门。如果你从来没被安排到过这些部门，这本身就传递了某种有关你个人品牌的信息。

主动请缨承担一项你认为与自身品牌相符的任务，看看大家有何反应。如果他们对你的加入表现得非常热情，说明你对公司同事怎样看待你可能认识比较准确。如果你得到的是几张冷脸，说明大家或许感觉你不太可能完成这项任务，也就是说你的品牌与他们在那个位置所需要的人不相匹配。

富有经验的倡导者很少提出与其个人品牌不相符的建议或想法。鉴于各自的个人品牌，他们对哪些想法不太可能得到决策者的关注会有所察觉。丹·罗宾逊曾就职于财捷集团（Intuit），该公司开发了大获成功的Quicken个人财务软件。此前，罗宾逊整天都跟各种医药费和医疗账单打交道，他觉得财捷应该创建一种能够帮助人们管理医疗费用的软件。当他第一次向公司介绍自己的想法时，没人拿他的话当回事儿。为什么呢？“我是个工程经理，不是搞市场营销的。”罗宾逊说。[2]从事市场营销的专业人员才是为软件开拓新市场的正确人选，而工程师却并不擅长此道。

那么，像罗宾逊这样有着出色想法，但想法却与其个人品牌不匹配的情况出现时该怎样处理呢？有时候他们会在公司里找一个个人品牌与其想法更加接近的人，说服其为他们代言。被称为“美国核动力海军之父”的海曼·里科弗清楚地知道自己在海军内的个人品牌是工程师，而且从未参加过任何战役。因此，当他准备介绍采用核动力舰船的提案时，一定要把曾在战场上叱咤风云的海军军官纳入旗下。这样的安排使里科弗的团队面对经过各种战役、千锤百炼的决策者时依然可以做到沉着应对，所向披靡。[3]

重塑你的品牌

在某些方面不足的倡导者可以对自己进行重塑，从而改变自己在他人心目中的形象。然而，必须承认的是，创建一个全新的个人品牌并不是件容易的事。联合国难民署前高级专员萨德鲁丁·阿迦汗亲王曾经说过：“传言和称号如影随形，赋予人们并不总是与现实相符的名声。”[4]重塑品牌虽然不易，还是至少有5种方法能够帮助你改变自己的个人品牌。

跳槽。我们都听说过，某人一辞掉原来的公司便立刻风生水起的故事。原来公司的同事不禁感叹：“我就奇了怪了，他在咱们这儿的时候怎么没看出来他还有这两下子呢。”也许是因为他的个人品牌，即别人对他的认识，阻碍了他本来可以有能力完成的工作。艾德·罗萨拉曾是小型机制造商通用数据公司（Data General）一名出色的工程师。当初他从雷神公司跳到通用数据的时候，目的就是改变自己的个人品牌。在雷神的时候，罗萨拉做着一些无关痛痒的工作。在大家的眼里，他只是一位表现平平的工程师，从来也没被委任过充满挑战、技术含量高的工作，所以他跳到了通用数据，想借此改变对自己的声望进行重塑。[5]在新的公司里，罗萨拉如鱼得水，并且进入了公司主要新产品的开发团队。

内部调动。有时候，内部调动可使人们建立全新的个人品牌——到公司内的其他部门或其他地点工作，到那些自己还没有建立个人品牌的地方工作。

与不同类型的人交往。公司已经对你有了一个比较全面的了解。如果大家总是看到你与搞市场营销的同事一同出入，他们便会把你与市场营销相联系。如果你要推行的是一个市场营销方面的点子，那么你就算站对了队。同样，如果你总是和牢骚满腹的同事在一起，那么大家也会认为你对什么事都一肚子意见。相反，如果你经常与充满创造力、活力无限、勤奋努力的人为伍，周围的人便会觉得你也具备这些品质。聪明的人选择沐浴在有为之士散发出的光芒里。[6]正所谓鸟随鸾凤飞腾远，人伴贤良品自高。你可以与组织内德高望重的人结识并建立联系，这些人拥有非凡的声望，可以是业绩傲人的商务人士、可以是创意无限的发明家、还可以是效率超群的经理人。如果一个人备受公司管理层的敬重，那么这个人对你的

看法和评价都是非常重要的。毫无疑问，这个人若是能够在领导面前为你美言并证实你的实力，对你来说则是颇具价值的。

寄希望于有一个不认识你的新领导。当公司从外面聘请高级管理人员时，我们经常会听到各种抱怨。“为什么不提拔公司内部的老员工？”当你的声誉或形象已经令你满意的时候，这样的抱怨很正常。但是，如果你正打算重新塑造你的个人品牌，同时又不想挪地儿，这时出现的外来者便很有可能为你提供绝佳的机会。当一个已经熟悉周围每个人的员工成为新上司时，大家的个人品牌，也就是领导对他们的看法，将很难改变。而外来的新上司却可以为每个人提供全新的、可以充分展示自己价值的机会。

发掘富有价值的稀缺资源。即使是在同一个组织内、同一个上司手下工作，人们也还是可以转换自己的个人品牌的，方法便是开拓重要并且稀缺的资源。

转换你的个人品牌

做一下这个练习：写下5种你可以为公司带来的资源，可以包括知识、与人合作的能力、语言以及你在某些方面的特殊技能等。现在圈出对你的组织有价值的资源，被圈出来的这些项即是你为了转换品牌而作出努力的入手点。只有与所在组织有关，并且被组织所看重的那些资源才是倡导者应该重视的。如果你写了一条“战略眼光”，而你从事工厂工程方面的工作，那么你向这一领域发展的空间就比较有限。如果你写了一条“创造性”，而你从事财务工作，那么没准儿还会进监狱。

公司里，重要的资源可能不甚明显。组织内，很多细小的琐事对组织

来说却有可能意义重大，而解决这些问题的人经常能够发现赋予其无穷力量但却并不引人注目的缝隙。例如，美国第36任总统林登·约翰逊在1940年10月的时候还是一名资历尚浅的国会成员，他给国会高层领导人写的信函很少得到答复。一个月后，局面完全扭转。现在，资深的国会领导人不但给他写信，而且言谈话语间还把他以好友相称。到底发生了什么事儿？约翰逊发现了一样非常有价值的资源——钱。约翰逊能够接触到一手的来自于得克萨斯油商的巨额政治献金，当他将这些钱慷慨地奉献给多位国会成员后便迅速拥有了权力。后来，约翰逊成为美国参议院少数党领袖助理，这个职位很大程度上就是一个做样子的闲职。但是，深知权力为何物的约翰逊又发现了他所在职位的新机会，而这是以往任何人从来都没想到过的。他当时的职责之一是为参议院议席安排提案讨论，这条信息的宝贵之处在于：他可以告诉提案申请人什么时候需要到达参议院议席，这样一来他便成为一手遮天的大拿，从而拥有了不小的权力和影响力。[7]

提供有价值的资源仅仅是转换个人品牌的第一步，你还需要能够识别组织内哪些资源是稀缺的。1990年，TY公司是一家总部位于芝加哥附近的小公司。产品在亚洲生产，然后卖到美国酒店内的礼品店和机场内的商店。1993年，公司开始出售价格为5.95美元的毛绒玩具。到1999年的时候，公司老板泰·华纳已成为玩具行业中最富有的人之一，并成为美国前400位富豪之一。此外，他还买下了全世界最昂贵的酒店之一——纽约四季酒店。TY究竟是靠什么起家的？答案是一种名叫“豆豆娃”的毛绒动物玩具。

为什么豆豆娃能够取得如此骄人的成绩？很大程度上是因为华纳不走寻常路，不顾市场营销的基本法则，这点非常高明。还有一点值得一提，

那就是，他投在广告上的费用也微乎其微。华纳并没有遵循通常的根据商店订单供货的做法，而是自己想发什么就发什么。更不可思议的是，他经常把销量最好的玩具下架，用豆豆娃收藏者的话来说就是让这些玩具“退休”。华纳的做法就是创造一种稀缺的感觉和印象。当人们发现某些自己最喜爱的形象退休时，他们便会马上购买新出的豆豆娃，然后盼望着刚买的玩具也从市场上消失，因此一定要抓紧时间，赶早不赶晚！华纳将各种玩具随机地发往不同商店，从而迫使对豆豆娃上瘾的顾客四处搜寻，因为他们根本不知道到底哪家商店有货、有什么货。正如华纳所说：“只要孩子们为玩具你争我夺，只要商家因为拿不着足够的货而着急上火，我就觉得这些是好兆头。”[8]不仅如此，多数儿童玩具买回家，顾客都会剪去玩具上的商标。而购买豆豆娃的顾客不但保留商标，而且还要买一个商标保护器来防止商标被弄坏！还有的爸爸妈妈把豆豆娃放在塑料袋里，让孩子永远也摸不到。豆豆娃之所以如此成功，恰恰就是因为它让人充分感觉到的稀缺。

华纳肯定不是第一个明白稀缺的作用的人。要不是叶卡捷琳娜女皇故意将她种有土豆的菜园子用篱笆围起来严加看管，并且警告附近的农民千万不能来偷，土豆也不会成为后来俄国如此普遍并受人欢迎的食品。[9]美术、珠宝、老邮票以及古钱币之所以受众人追捧，并不单单因为它们自身的魅力，而是因为数量有限。稀缺代表着专享，不是每个人都能拥有毕加索的画或者大清盖销蟠龙票的。

几年前，弗吉尼亚大学有几幢很老的宿舍楼，房间很小，又没有独立卫生间，学生们都不愿意去住。于是，学校选拔了一批表现出色的高年级学生，告诉他们现在有机会入住这些全校历史最悠久、最负盛名的宿舍。

很快，这些草地上的房间变得异常珍贵。不是每个人都能住在那儿，因此，能在那儿有一间宿舍成为一种身份和地位的象征。[10]

德国博朗公司（Braun）的实践也证明了稀缺的价值。当它选择放弃立体声业务的时候，仓库里还有大量价值不菲但技术过时、已经停产的产品。就在博朗的市场营销团队将这批库存命名为“博朗终结版”的时候，多余库存瞬间摇身一变，成为让人趋之若鹜的收藏珍品。[11]

下回再去商店买东西的时候你可能会注意到有个货架是空的，并且贴了个“售罄”的牌子。为什么会有这么个标志？这个局面人为地造成了一种稀缺的感觉，会让顾客转而去购买类似的甚至价格更高的产品。[12]

以上所有例子讲的都是实物，其他形式的事物也存在稀缺的状况，比如知识、网络、语言，甚至影响力，等等。

现在，再回过头去看看你之前列出来的那些资源。在那些被圈出来的有价值的资源中，想想哪些对公司来说是稀缺的资源，然后在旁边打上对钩。这就是你要转换个人品牌应该开始着手的地方。挖掘稀缺和有价值的资源，重新定义你的个人品牌。

[1] Cameron Anderson and Aiwa Shirako，"Are Individuals'Reputations Related toTheir History of Behavior？"fournal of Personality and Social Psycbology 94（2008）：320-333.

[2] "Less Insult from Injury，"Bloomberg Businesrweek，August 14，2006，http://www.businessweek.com/magazine/content/06_33/b3997087.htm（accessed Novem-ber 25，2010）.

[3] Norman Polmar and Thomas Allen，Rickover（New York：Simon and Schuster，1982），138.

[4] "Prince Sadruddin Aga Khan，Refugee Chief，Died on May 12th，Aged 70，"Economist，May 24，2003，86.

[5] Tracy Kidder，The Soul of a New Macbine（New York：Litde，Brown，1981），141.

[6] Martin Kilduff and David Krackhardt，"Bringing the Individual Back In：A Struc-tural Analysisof the Internal Market for Reputation in Organizations，"Academy ofManagementjournal 37（1994）：87-108.

[7] Robert Caro，Master of the Senate（New York：Vintage，2002），389.

[8] Stephen Brown，"Tease Your Customers，"Harvard Business School Weekly Knowl-edge，October 29，2001.

[9] Anthony Pratkanis and Elliot Aronson，Age of Propaganda（New York：Freeman，2001），250.

[10] Nicholas Lemann，"Kids in the Conference Room，"Ne-w Yorker October 18and 25，1999，209.

[11] Andreas Buchholz and Wolfram Wordemann，What Makes Winning Brands Dif-ferentl（New York：Wiley，2002），96.

[12] Xin Gea，P.Messinger，and jin Li，"Influence of Sold-Out Products on Consumer Choice，"Jour-nal of Retailing 85（2009）：274-287.

个人品牌的连续统一

对个人品牌的反应程度沿着从拒绝到坚持的连续统呈下降走势。如果我一提起一个人的名字，在座的所有人马上大喊："没门儿！"这个人的品牌便是拒绝。也有一些人没有品牌，他们就像幽灵一样，每天默默地飘过各种办公室，没人认识他们（就像电影《上班一条虫》中把订书机当作生命挚爱的那个米尔顿）。有的人具有关联品牌，他们在哪儿工作或者从事什么样的工作，她是个会计、律师，还是销售，一看人便能猜个八九不离十。还有的人会有首选的品牌："我真的特想把他给收编。"最后，有些人拥有令他人为之坚持的品牌："想搞定这件事儿，没她不行！"

在这个连续统中，你想要处于哪个位置？多数人的第一个反应都是"坚持"。别急，再好好琢磨琢磨。"坚持"对你来说还有可能是个圈套。过于被人需要可能会导致被限制得太死，从而阻碍你继续进步，甚至可能连提出自己的想法都做不到。如果你是组织内唯一一个会使用比如FORTRAN这种古老的计算机语言写代码的人，只要你的公司还使用这种语言，那么你倒是不用担心饭碗的安全问题。但是，正是因为再没有第二个人会用这种语言写代码，公司绝对不会让你去做别的工作。因为"坚持"的品牌，你被困在了这里。

组织内的责任分为两大类：以任务为中心和以人为中心。以任务为中心的责任可能本质上偏向技术——Java编程、鼓捣一台仪器、成为这个或者那个领域的世界级专家。以任务为中心的活动还能建立各种各样的关系——客户指着你说，她只想与你打交道。以人为中心的责任则各不相同，

可能有关领导力、人际交往能力甚至倡导的技能。当别人形容你是值得信任的、拥有商业头脑的，或者是位出色的领导时，他们脑子里想的就是以人为中心的任务。对于以任务为中心的责任，你不需要“坚持”的品牌，而是需要“首选”的品牌，你需要别人把你看作精通以任务为中心的活动的专家，但是远非缺你不可。如果任务是以人为中心，这种时候，你需要的便是“坚持”的品牌了。你想让大家知道你极易合作，并且是个特别擅长说服别人的发言人。

接下来，我们将就倡导者应如何获取或保持“坚持”的品牌做出详细介绍。

什么造就了声誉

亚里士多德在2300多年前就说过，人们的气质和道义，即他们的性格、他们的可信度、他们的原则和道德，对其是否能够成为成功的倡导者都至关重要。人们在工作场所的气质和道义，即他们的个人品牌，是一种职能，能够让人感受到他们对自己的想法到底是不是能够完全胜任、值得信赖、充满激情并且坚忍顽强。

胜任、信赖和激情均基于人的感知，记住这点很重要。倡导者自己觉得自己是否聪明或者值得信任一点儿都不重要，重要的是别人觉得他们很聪明并且值得信任。美国前参议员瑞克·桑托伦从一家专门从事天气预报的私人企业那里接受了一笔捐款，而几天之后便是对美国气象局为公众提供服务内容进行限制的立法介绍。从本质上说，他的提案将会迫使公民使用私人气象台的服务，而这里的私人气象台恰恰就是刚给他提供过捐款的那家公司。桑托伦对于此事的解释为：这是前后脚发生的两件事，纯属巧合，两者之间没有任何关系，在此事件上他完全光明磊落。但在公众眼里，他的举动并没有通过“瓜田不纳履，李下不整冠”的考验。[1]

经验丰富的倡导者懂得他们必须不断地塑造他人对自己的看法和感觉。做一下这个练习。下次介绍一个提议前，写下所有决策者的名字，然后在每个名字旁按照0~100给自己打分，标准是这位决策者在你的能力、可信度和韧性这三方面可能对你的看法和评价。如果你能够完全自信地说每位决策者在这三项肯定都给你100分，那么请跳过本章余下的内容。

成功的倡导者能力过人

人们往往会对曾有卓越成就、杰出睿智、能力超凡的倡导者所提出的想法和建议持支持态度，尤其是当这些想法富于冒险精神的时候。通常情况下，当决策者听取提案发言时都会提出反证。一个人提出一个想法或概念，听众便会立刻盘算着会有哪些反例：“哪些地方会出问题？”“这得花多少钱？”“这个提案比其他提案好在哪儿？”攻克这类精神上的争论和怀疑是倡导者面临的最大挑战之一。2009年，几位脑科学家从神经学的角度对人们做出财务决策时的状况进行了检验。一部分人在听到专家建议后作出自己的决定；另一些人虽然没有听到专家的建议，却也作出了类似的决定。研究者的发现出乎人们的意料：当人们听到专家推荐一项财务举措时，与深层思考和提出反证相关联的正常大脑活动便会消失。[2]

为了培养和塑造自己的能力，有个指导原则：始终表现得超乎他人的期待。为了使自己的提案得到采纳，聪明的倡导者会提前了解决策者的期望是什么。他们可能会花时间与决策者进行一对一的谈话，根据每个人的期望不断地对提案作出细致的调整和加工。如果一位决策者倾向于看到用数据说话的提案，那么倡导者在发言时便会采用相关的数字进行说明。如果另一位决策者偏爱简短的报告，那么决策者就会尽量精简发言内容，只留精华所在。然而，除了要迁就决策者的期望，感觉灵敏的倡导者还会创造新的期望。在瓶装饮用水、手机摄像头和iPad面世前，人们根本就不知道他们还会需要这些东西。但请切记，倡导者许下的诺言一定是自己能够兑现的，这点与为听众创造新的期望同样重要，甚至更加重要。

事实上，经验丰富的倡导者还有可能被自己以前取得的成绩或成功所

牵绊。如果他们曾经有过杰出的成就，当人们聆听他们的新想法、新提案时，便会对倡导者寄予超越从前成就的期望。举个1949年出任德意志联邦共和国经济和劳工部长路德维希·艾哈德的例子。艾哈德上任之初，德意志联邦共国经济形势一片狼藉，百废待兴，但很快就得以迅猛增长。无论对错，艾哈德都被冠以带领德国走入宏伟经济复苏道路领路人的美誉，并因造就了本国的“经济奇迹”而闻名于世。1963年，艾哈德接替康拉德·阿登纳，成为德意志联邦共国总理。鉴于其曾经立下的丰功伟绩，大家都认为艾哈德还将会在诸如国际舞台及劳动力就业等领域创造堪比之前创下的奇迹。但是，艾哈德辜负了众望，很多人认为他在总理任期内让大家失望了。要不是曾经当过如此有能力（加幸运）的经济部长，艾哈德恐怕会被看作一位有为得多的总理。

即使以前在某些能力上曾经超越过决策者的期望，人们还是可以通过在其他方面超越决策者的期望来对自己的个人品牌进行提升。以下10种方法能够帮助倡导者超越决策者对其能力的看法，进一步打磨并实现“坚持”的个人品牌。

1.准备、准备、再准备。成功的倡导者都像英国前首相玛格丽特·撒切尔夫人。她是一位“信息之魔、研究之魔、数字之魔。她将这些资料全部吞噬，并且牢记。在学习和做准备上，无人能出其右”。[3]在各种辩论中，她通过表现得比任何人都博学而克服异议、所向无敌。沉稳可信的倡导者一定是所有与会人员中准备最为充分、最为全面的一个。有关他们的提议，不单单对于技术层面，还包括一切可能与决策者相关的信息和事件，他们全都了如指掌、成竹在胸。

20世纪早期，纽约有位非常强大的倡导者名叫贝拉·莫斯科维茨，她就能够做到在提出自己的建议前做足功课。那个年代，很多年轻的姑娘在纽约的服装市场讨生活，附近便是所谓的“舞蹈学院”，这里可以找到烈酒、卧室以及其他各种挑战女性美德的诱惑。一些社会活动家对这些舞蹈学院颇为不满，警察开始进行调查，学院虽然暂时停止营业，但过不了多久又卷土重来。莫斯科维茨亲眼目睹了这种轻描淡写、不痛不痒的游戏。她在市政厅花了很长时间，终于认出那些内设舞蹈学院的建筑究竟归谁所有。不仅如此，她还发现不少建筑物竟然归在几位声名显赫的市级高级官员名下。莫斯科维茨并没有发动另一轮的“调查”，而是直接告诉这些知名人士，如果他们不保证通过对这些舞蹈学院进行规范的法律，他们的名字便会被公之于众。很快，相关法律出台，显著改善了“年轻女孩的道德环境”。[4]莫斯科维茨不打无准备之仗，因此才能让一切变得如此不同。

如果倡导者不能给人以技术上拥有超强实力的印象，那么在提出自己的想法时便会受阻。会议中，机灵的倡导者可以抖搂出各种相关信息的花絮和细节，以显示自己高深的学识。若干年前，身为资深广告经理的夏洛特·比尔斯建议美国西尔斯百货公司（Sears）出售Craftsman牌电动工具。那个年代，多数人都觉得女性和电动工具风马牛不相及。因此，在向西尔斯高管进行提案陈述时，比尔斯拿起一个电钻，然后漫不经心地把电钻拆成零件。然后，再一次漫不经心的，她又把一桌子的零件重新复原，将电钻摆在高管面前。这种时刻，什么有关电钻的介绍都是次要的，仅仅一个小小的演示便传递了她在五金业务上强大的实力。[5]

约翰·博伊德是美国空军一位卓越的倡导者，是他改变了美国的空战模式。博伊德曾就倡导这个话题给他一个门生提出忠告：“永远都不能犯

错，必须做足功课、准备充分。如果你发表一个技术性的声明，最好全对。如果出了错，他们（反对派）就会指责你。如果他们指责你，这顶帽子就算是给你扣上了。因为一旦失去了信用，就没人拿你当回事儿了，他们便不会尊重你。”[6]

2.记录成绩和成就。诚实可信的倡导者能够证明他们有能力圆满完成重要的任务，与提案相关的成绩有据可查。当乔安·甘孜·科尼帮助制作《芝麻街的时候并不是儿童电视节目制片人。但是，此前她曾有过一个作品获得“国际艾美纪录片奖”。当科尼开始建议制作更好的儿童电视节目时，这个奖项为她赋予了极大的可信度。[7]

无论成绩多么斐然，智慧的倡导者从来不会对自己曾经取得的成就自我陶醉、自命不凡。他们不会自吹自擂，而是让别人来介绍他们的事迹。倡导者可以将自己的个人简介放在报告的介绍部分，也可以夹在发下去的书面材料中。如果一位倡导者率领一个项目团队，则可以对每位成员进行介绍，介绍内容包括每个人的能力，并顺便提及与自己有关的经历（“当我开始着手这项工作的时候，我觉得自己非常幸运。这个项目的内容恰恰与我博士后3年的研究内容相吻合”）。

3.全局视角。史蒂夫·恩莱特在联合太平洋铁路公司担任人力资源高级经理期间每年都要为其团队召开年度会议。每次会议都有一位来自于金融界的嘉宾（例如摩根士丹利的分析师）为恩莱特的同事们介绍华尔街是怎样看待联合太平洋的。这样做的目的有两个：第一，他想让自己的团队领会联合太平洋所面对的商业问题，以及他们的股价为什么是当前这个状况；第二，他希望，了解华尔街对其公司的看法会使自己的团队在向公司

高管进行提案陈述时表现更佳。恩莱特懂得，高级别的决策者对员工工作时过于局限地守着自己的一亩三分地、只管搞定那些迫在眉睫的问题经常心怀不满。智慧的倡导者对其组织赖以生存的这个世界进行持之以恒的学习和探索，从而使自己被感知的能力得到加强和提高。倡导者可以将组织的背景情况作为公司部分竞争战略融入提案，并在更大的业务问题中纳入自己的看法和建议。

4.拥有政治头脑。成功的倡导者对公司的政治环境了如指掌。在介绍自己的想法时，他们知道如何让这个系统围绕自己运行。

国会成员伊迪丝·格林（同另一位国会成员帕齐·明克一起）负责提交美国1972年教育法修正案的《第九条款》立法提案，该提案要求学校给予女生平等的受教育的机会。此前，格林还提出过另一个提案——《同酬法》。在国会的最后任期，她放弃了联邦众议院教育与劳工委员会的高级职位，转而进入拥有更大权力的众议院拨款委员会。为什么？因为全部与钱有关的关键决策都由拨款委员会负责，而金钱对政治问题有着极大的驱动作用。她放弃了可能成为参议员的机会（当选的可能性很大），因为她深知，资格制度中，自己18年众议院的经历赋予她的权力远远超过可能当选的较低级别参议员。她利用众议院特别小组委员会主席的职权召开了连续7天的听证会，从而为后来成为《第九条款（即教育修正案）的法律铺平了道路。听证会凸显了中学及中学以上教育中存在的性别严重不平等的状况。听证会上，她几乎从来没有提到过体育，因为她知道，有关体育方面平等的讨论会激发强烈的争论。相反，提案小组仅就工作和教育机会进行了陈述。[8]仅在劝说让国会成员同意讨论《第九条款》上，格林就花了两年的时间。她知道面对面的时候亲口说个“不”字很难，就在国会山一个

办公室接着一个办公室地逐个拜访，与委员会的每一位成员单独交谈，以争取他们的投票。在获得足够支持后，她才将《第九条款作为对《教育法》的修正案而提交给国会。[9]能做什么、做什么会有回报、做什么会被忽视以及做什么会遭拒绝——格林对她所在组织的一切政治规则了如指掌。

5.做好就是胜利。值得信赖的倡导者完成任务又快又好。这意味着他们通常只求“足够好”，而非“最好”的解决办法。威廉·詹姆斯曾经说过：“智慧的艺术就是懂得什么是该忽略的艺术。”当今世界，詹姆斯的思想则被定义为“最优”和“满意”之间的区别。最优的意思是找到可能情况下的最佳解决办法，而满意则意味着发现已经足够好的解决方案。正如伏尔泰所说的：“‘好’的敌人是‘完美’。”如果有一只极其凶猛的大狗熊正在追赶你和你的小伙伴，这时候，你并不需要有奥林匹克运动员的速度，你只需要比你的小伙伴跑得快就足够了。比尔·盖茨已经证明了仅仅做到令人满意的程度就能发大财——微软永远不会等到创建出完美的代码才将产品公之于众。Flip轻便型数码相机并不是什么时髦、尖端的产品，它没有那些昂贵相机所拥有的令人眼花缭乱的功能，但是用作日常照相和摄像已经足够，而且价格平易近人。世界上没有完美的提案。因此，从某种角度来说，倡导者并没有必要追求完美的提案，他们只需要提出一个好想法，一个至少现在看来能够令人满意的想法就已足够。

伯特·基利在平板电脑的研发过程中曾做过大量的基础性工作。从必不可少的商业手段到产品开发，基利都有着自己独到的见解。“创新性只在很短的时间内受到高度重视，更主要的部分却是如何将一件产品发出。这其中涵盖了怀着无限的激情，却要经历备受屈辱、精疲力竭的过程。你不

会相信为了推出一款产品，我们要经历多少次打击和妥协。”[10]丰田公司普锐斯混合动力车的工程师们希望在一些技术问题解决之后才进行新车发布，但丰田还是决定按原计划推出普锐斯，因为那些技术问题都是不会危及到驾驶员和乘客安全的小毛病。“如果这件事儿落在搞研发的那帮人身上，”丰田公司首席执行官张富士夫说，“恐怕这会儿我们还在修修补补呢。”[11]倡导者会因为足够好而感到心满意足。

6.与合适的人为伍。我们已经知道了你可以通过与不同的人交往来改变自己的个人品牌，聪明的倡导者还会通过与因学识渊博和智慧过人而备受尊敬的人交往来提升自己的个人品牌。他们创建的团队，其组成人员有着令人景仰和羡慕的声誉。他们享用着无懈可击的资源。

当倡导者的提案与其个人品牌不是特别吻合的时候，与具备相应能力的人为伍就变得尤为重要。当美国总统等公众人物发表所辖范围内政治问题的演讲时，就会被与该演讲主题有关的、能力超群的人所环绕；讨论法律执法时，总统便与几排身着制服的警察站在一起；如果话题与医疗保健相关，那么他们的背后就是若干身穿白大褂的医务工作者。被这些与发言话题密切相关的得力干将所包围，总统本人被感知的能力则可以得到相应的提高和促进。

与此同时，倡导者应避免与那些有可能会对自己想法起到破坏作用的人打交道，这一点也同样重要。20世纪60年代，前面提到的国会议员伊迪丝·格林拒绝被看作众议院“女性党团”的一分子。她认为，在当时那个充满了性别歧视的大环境里，作为女权主义者被划分到一小撮很有可能会削弱其推动有关女权主义提案的作用。[12]

7.关键时刻从天而降，时势造英雄。危机是一种机会，能够增强倡导者被感知的可信度。很多成功的领导者都是通过妥善处理危机而建立自己的声誉。例如鲁迪·朱利安尼就在“9·11”事件中，即世贸大楼遭到恐怖袭击后成为英雄。那么，美国空军飞行员“萨利”·萨伦伯格将客机安全迫降在哈德逊河上呢？因为他是如此让人信赖，以至于2010年11月，航空公司飞行员工会请他作为发言人，成功说服了交通安全管理局同意不再要求身着制服的飞行员在登机前必须接受其他人都要经历的严格检查。然而，危机并不需要成为令倡导者名声大振的催化剂，只需成为重要事件的一部分，你的决策就算数。多年以来，来自路易斯安那的资深参议员约翰·布里奥克斯被看作是参议院中最有影响力的人之一，政治观察家发现他永远都脚不停歇。“他就是华盛顿的阿甘，”一个人这样形容，“只要有什么重要的事儿发生，他准在现场。”[13]

8.发展多种能力。拥有响当当个人品牌的人们因其在多种领域的专业知识和才华赢得众人的赞赏：“她刚开始工作的时候是位工程师，现在是位成绩卓然的市场营销经理”，或者“他特别棒，既精通数字人缘又好”，再或者“她最先开始做的是产品设计，后来公司让她负责韩国的业务，她也同样做得得心应手”。如果你是一位业务过硬的工程师，那就提高一下你的销售才能；如果你是一位天才的销售，那就学学如何管理资产负债表。掌握多种技能不但能够帮助倡导者建立个人品牌，还能使他们拥有更多、更丰富的想法和建议。

在发展多种能力的时候，倡导者既要考虑自己的强项，又要看到自己的弱点，我们已经在前面讨论过这个问题。多数人都能轻松列出自己的强项——财会、工程、即席发言，但是，找出弱点却不那么容易。你在哪些

方面做得很差？哪些方面比较欠缺、做不好？从对声望的影响程度来说，倡导者被感知的弱点对声望的影响与其被感知的强项所产生的影响相同，甚至更大。你所介绍的提案应该与你被感知的强项相匹配。如果你的提案要求你去做在他人看来你做不好的事情，这种情况下做好提案陈述通常很难。

9.掌握付出努力/毫不费力的原则。你曾有过别人对你的付出并不领情的经历吗？你辛苦工作，但却没人注意。这种情况的确可能会发生，因为你还没掌握付出努力/毫不费力的原则：人们应该毫不费力地看到你的工作成果，但却应该了解你为眼前的成果付出了多少努力。很多工厂早就掌握了这个原则，他们鼓励顾客参观工厂。当经过忙碌的厂房时，顾客便会对生产一件产品所要经历的流程和工人付出的努力心存感激，也就更有可能购买这些产品。与只在商店里见到光鲜的成品相比，参观完工厂的顾客对价格不满的可能性会降低。

人们将可被感知的努力理解为承诺和奉献。他们看到的努力越多，就越难说“不”。当观众看到发言者花了很长时间、很大精力准备这场发言时，对发言的评价会比那些感觉没怎么下工夫准备的发言积极得多。当发言不分高下的时候，唯一的区别便是观众对倡导者在台下准备时间的衡量尺度。[14]

确认决策者能够看到你所付出的一切努力，并不是说每个人都得看到你整天在那儿卖傻力气，也不用每封邮件都得抄送给所有人——这点其实很烦人。看到你所付出的一切努力指的是你需要帮助决策者了解你所介绍的提案都经历了怎样辛苦的耕耘。如果你要发给每位决策者一个长达80页

的详细计划书，别发电子版，打印出来，装订好，递到他们的手中。手里拿着这样厚厚的一摞，决策者会因制作出所有这些内容所要付出的全部努力而对你和你的工作表示欣赏。

10.长相、行头也作数。你的母亲说的对：第一印象很重要。而第一印象很大程度上取决于你的容貌和装束，模样顺眼的人通常会给人留下好印象。法庭上，富于魅力的被告要比相貌平平的原告待遇要好。学校里、职场上，阐述你的提案时，这种现象更是屡见不鲜。[15]怎样提升你的外观呢？第一，穿着职业，好让大家都把你当回事儿。这儿有个小测试。正上着班，有位高管需要有人跟她一起参加一个有董事会成员出席的会。你的着装能让你陪她去开这个会吗？第二，穿着保守。如果西装让你感觉很别扭，随时都可以脱掉。但是如果你一件西装都没有的话，恐怕会有后悔的时候。第三，比与会者的穿着稍微正式一点儿。如果大家都穿牛仔裤，你就穿便装裤；如果大家都穿便装裤，你就穿西裤。第四，根据场合着装。在大多数高科技公司内穿西装与在白宫里穿牛仔裤一样，都是不妥当的着装。

成功的倡导者值得信任

曾经担任总统顾问的布莱斯·哈洛曾经说过，正直就是力量。如果倡导者完全可以被信任，决策者对听到或看到的内容就更加容易接受、更不容易挑剔。[16]亚伯拉罕·林肯曾经说过：“如果你想拉一个人入伙，先得成为他最好的朋友。”信任超越成功的倡导。信任由四个因素组成：诚信、一致、仁厚、示弱。[17]

诚信。当介绍新的提案时，倡导者懂得自己的话语字字重要。如果有人发现你没说实话，那么你说的所有话可信度都会大打折扣，你的话再也不能掷地有声。那么，作为倡导者，该怎样表现自己的诚实呢？

第一，诚实，尤其当你不是必须这样做的时候。美国废物管理公司和汽车配件供应商——辉门公司首席执行官罗伯特·米勒专门擅长力挽狂澜、扭转局面，他曾告诉《华尔街日报》，做生意，“唯一需要出售的东西就是你的个人信用。在别人不如意的时候，你如果能对他们坦诚布公，这时便会赢得大家的信任，无论好坏，如实相告，尽管说出真相，直来直去”。[18]2000年，高露洁棕榄公司首席执行官鲁本·马克就为竞争对手Dial公司的大老板赫博·鲍姆上演了一幕直来直去。马克致电鲍姆，告诉他有个原来在Dial做销售的人给了他一张光盘，里面是Dial公司全年的市场计划。马克说他没打开看，这就寄还给鲍姆。[19]这件事以后，你是不是觉得这个行业里的每个人都会对马克肃然起敬、信赖有加呢？

当你犯了错的时候直来直去可不是件容易的事。纽约市长埃德·科赫曾一度斥巨资在城区路面画自行车道。自行车道的出现把路面交通搞得一团糟，致使骑车人撞到行人，并且导致了各种混乱。在一次连任市长竞选活动的新闻发布会上，一位记者又把自行车道这件事搬了出来，想让科赫为这些自行车道进行辩解。科赫并没有这样做。他说，花钱搞那些自行车道是他出任市长以来干过的最愚蠢的一件事。科赫勇于承认自己的过失，这一举动令他的可信度大增。[20]

此外，直来直去还在一种情况下很难做到，那就是，你对获得决策者的支持有绝对的把握，但是（这是一个很强烈的“但是”），你心里明白自

己的提案包含了极高的风险。实话实说的后果如何？毫无疑问，你当然应该把所有的风险都说清楚，即使这样做会影响到你的提案能否被采纳。不要隐瞒重要信息，直接说出那些棘手的问题。

第二，反驳他人假设的对你有利的事情。经验丰富的服务员有时会告诉正在点菜的顾客，他点的一道菜不是特别好吃。这样做可以使服务员树立令人信赖的形象。通常，食客们都认为服务员对菜单上的每一道菜都会推崇备至，现在竟然让我们撤掉一个菜。那么，当这位服务员再推荐其他菜的时候，食客们怎么可能会不相信他呢？

对假设的立场进行反驳不仅能够增强你的可信度，还会提高你的影响力。例如，当检察官反对赋予法庭更多权力时（我们假设检察官想要赋予法庭更多权力），要比直接建议赋予法庭更多权力更加具有说服力。同样，当案件被提交到一个更高级别的司法机关时，犯罪分子就会让人感觉更加具有说服力。谁能想得到，这是一个被定罪的重犯提出的请求？[21]

这种反逻辑还存在于政界。当石棉联盟（一个经营与石棉有关业务的团体）就与石棉相关的伤害诉讼对国会进行游说时，希望外界关注一项花费巨额诉讼成本的研究，他们找到Sebago策略咨询公司为其宣传这项研究。这家咨询公司由三位德高望重的民主党人士负责，克林顿执政期间都曾在政府经济部门担任要职。石棉联盟很清楚地知道，来自于一个被认为是反对方（假设为民主党）的报告要比来自于多数人认为是拥护者的报告更有可能获得广泛关注（让这三位民主党人士作为发言人，其民主党的同僚则更难对结果进行质疑）。同样，让·莫内也懂得倡导者能够通过反驳假定的自身利益来建立信任。在《舒曼计划》（此后创建了欧洲煤钢共同

体）艰苦的谈判中，莫内立场鲜明地站在对自己的祖国——法国不利的位置上。谈判之初，来自于其他国家的代表都怀疑莫内是不是在玩什么谈判花招。当代表们最终相信莫内并没有玩什么花招的时候，他的可信度便建立了起来。其实，莫内对于欧洲的关注程度确实高于任何一个国家，其中也包括他的祖国——法国。[22]

第三，以客观的姿态示人。如果病人发现向自己推荐了一种特殊药物的医生会从药厂收取回扣，那么，与推荐同一种药物但没有得到任何好处的医生相比，病人对收取回扣医生的信任程度就会大打折扣。智慧的倡导者应该让大家相信，他们决定推荐这个方案是免费的和独立的，应清楚地表明并没有任何人迫使他们这样做，他们所选取的证据和证明均来自于无懈可击的机构。他们会把决策者所信任的人的意见告诉决策者，即使这些意见与自己的意见会有出入。罗伯特·鲁宾曾在克林顿总统当政的前几年担任美国国家经济委员会主任。所有同事都非常信赖鲁宾，一部分原因就是他们知道当鲁宾与总统会晤时，即使是私下见面，也会将他们的观点和见解准确、完整地传递给克林顿——即使鲁宾自己不同意这些观点。

第四，一旦出现对信任产生误解和侵害的情况，应立即解决。多数情况下，当你感觉到信任已经被危及的时候，妥当的解决办法就是开诚布公地提出来。例如，在提议将一家银行内的五个部门合并的时候，一个人察觉到有位同事怀疑他在数字上做了手脚。他找到这位同事，向他具体解释了这些数字都是如何计算得来。解释完以后，同事仍然对他持怀疑态度。这时，他便直接提出了信任的问题。同事终于承认自己还是有些不信任他，从而为接下来的坦诚交谈打开了一扇门。最终，信任在他们之间重新建立起来。

一致。你身边有没有行为变幻莫测、极度随机的人？一位同事想跟你一起拼车上班，说好了每天早上8：00去接你，但是有时候准时，有时候提前，有时候迟到，甚至还忘过几次。你从此对他失去信任。这个人从来都不撒谎，他只是不靠谱。人们会对行为举止不一致的人失去信任。那么，怎样才能塑造可靠的感觉呢？下面就是几种途径。

第一，守时。守时是可靠的第一要素。如果开会迟到，大家便会对你的可靠性产生怀疑。人们经常会从一个人对待小事的态度和做法进而推断出这个人怎样处理更大、更重要的事情。

第二，及时回应、善始善终。值得信赖的人电话回应及时，回复邮件也毫不耽搁。凡事有始有终，在大家心目中树立了说到做到的形象。那些一会儿一个主意，但却从来没有下文的人只会让决策者无视他们的存在。

第三，履行微不足道的承诺。人们并不会真的对那些微不足道的承诺当回事。“没问题，”一位同事说，“我会把午饭时提到的剪报发给你。”事后，几乎没人会想到这个剪报真的会出现在自己的办公桌上。然而，睿智的倡导者会立刻把这个剪报送出去。在今天这个充满激烈竞争的世界里，人们必须通过履行大的承诺才能生存，能够做到不足为奇，只有履行每个小的承诺才会让你备受瞩目、脱颖而出。

第四，避免被视作墙头草。作风具有“风向标”性质的人很少得到他人的信任，这些人的意见根据风往哪边儿刮而变幻莫测。人的感觉和意见当然是可以改变的，事实上也的确如此。当客观事实发生了变化，意见也会随之改变。遇到这种情况，应将“改变主意”塑造成为“遇到新情况，打开新思路”（例如，“我一直相信我们应该采用X，但在仔细阅读了研究报告，

并且倾听了很多来自于科研人员充满智慧的讨论后，不得不承认，我的意见发生了变化”）。

仁厚。很多年以前的农村公社里，挨家挨户敲门的小贩兜售商品时，经常会先花上点儿时间帮农民扫扫地，或者干点儿修修补补的活儿。小贩明白，一起干活能够建立信任。而只有在信任建立起来以后，东西才有可能卖出去。[23]人们通常会信任那些让人感觉细致周到、内心善良、品行无私的人，信任那些看上去认真的人。那么，怎样才能打造仁厚善良的形象呢？

第一，花时间与人讨论公事以外的事情，在进入主题之前就建立好人际关系。和决策者聊共同关心的话题，比如家庭，比如体育赛事。如果一上来就想卖东西给对方的话，便会带有很强的操控性和目的性。如果在向对方有所求之前很久就与对方建立了良好的关系，那么你就是他们可以信赖的人。

第二，永远不要踩到别人的地盘。如果你的想法需要来自于其他部门的信息或材料，在做提案发言之前先把这部分信息或材料搞定，纳入到自己能够掌控的范围之内。如果涉及多位负责人，则需让每位负责人都了解情况，并且告诉他们你为什么需要这样做。不要让哪个头儿有自己被蒙在鼓里的感觉。这样做可以确保更少的误会、更多的信任。尽管让·莫内对于建立我们今天所熟知的欧盟比其他任何人都负有更大的责任，他却从来没有获得过经选举而产生的职位。他总是对手下说，“永远不要侵犯别人的领地”，他不想让自己团队中的任何人给别人留下与竞选官员相互竞争的印象，也不想让决策者认为他是在为自己谋求利益。这样做的结果便是赢

得了决策者们的信任。

第三，积极主动的自发行为。这种行为是指在某种情况下，超出应有行为范围的那些做法。进入大楼时，帮前面手里拿着很多东西的女士扶一下门是一种有礼貌的行为，这样做是捎带手的本分。而积极主动的自发行为（让我们称之为“为人热心”）指的是冲进雨中，帮一位女士把她要拿的好几个箱子从车里拉到楼里。你本来不需要主动帮她，这种帮助对你来说纯属额外的帮助，但是你做了。当对他人的帮助超出了本应有的范围，我们便赢得了他们的信任。随意翻开一位首席执行官的个人简介，最后一段永远是对他们所资助的慈善事业、参加的宗教活动以及家人、特别是孩子的介绍。我们假设，如果他们善良温和、家庭和睦，那么他们便是可以信赖的人。

第四，明确原则、遵守原则。决策者尊重有原则的人。原则并不意味着刻板和霸道，相反，应该让大家觉得你秉持着良好的价值观。正因为大家了解你的价值观，因此能够预测你对一个提案会做出什么样的反应。当你觉得一个想法严重违反原则而对其进行反驳时，大家也期待着你的刚正不阿。不要害怕将你的原则和想法联系起来。

示弱。在听取提案陈述时，人们通常会对输不起的倡导者产生信任。那么，你应该怎样表现出弱势的一面呢？

第一，表现出为了让自己的建议得到采纳，你愿意放弃一些有价值的东西。如果你建议公司裁员，而裁员肯定会波及你自己的部门，这种情况下大家对你所持动机的信任度就会比你自己的部门毫发未伤要更高。

第二，故意暴露自己的缺点和错误。正如电视评论员克里斯·马修斯曾经写下的，聪明人永远在自己的问题上“打个灯笼”。[24]如果你犯了个错，就要做第一个宣布这个错误的人。为多数政客带来麻烦的并不是他们所犯的错误，而是他们试图掩盖这些错误的举动。犯错以后如果能够坦诚宣布，这种处理办法甚至是个加分项：当大家都知道你会强调自己错误的时候，高管则更有可能愿意让你去承担提案中所提到的风险。没有人会相信以掩盖错误而出名的人。

第三，让大家知道如果你的想法不能被采纳，你输不起。决策者信任那些愿意拿地位或金钱当作赌注去冒险的倡导者，在众人面前表示尴尬和不好意思，甚至可以告诉决策者，如果提案失败便会丢掉饭碗。

成功的倡导者充满激情、坚忍不拔

在一条满是巨石的溪流中，谁是最后的赢家——水，还是石头？就像水流慢慢地侵蚀石头一样，毅力和决心将成功之士与其他人划分开来。激情充满着无穷的魅力。决策者很难将对自己的想法持有强烈信念，并一直抱有坚定支持态度的人拒之门外。

遗憾的是，当决策者第一次听到提案介绍时，有时候并不能意识到一些提案的卓尔不群。西联汇款——在19世纪相当长一段时间内占据统治地位的通信公司，拒绝了亚历山大·格雷厄姆·贝尔将其电话专利出售给公司的提议，理由是：“电话的缺点太多，我们无法将其作为一种通信手段。这种设备对我们来说根本没有任何价值。”罗伯特·富尔顿的蒸汽船曾被不屑一顾的评论家称为“富尔顿的愚蠢想法”。[25]一位密歇根的银行家建议

亨利·福特的律师不要给汽车投资：“马永远都会在，而汽车就是个一时新鲜的玩意儿——只会时髦一阵儿。”倡导者需要经过千锤百炼，拥有面对失败毫不在意的心理素质。面对反对意见，他们应该变得更加坚忍不拔。下面几个例子可能会起到一些励志作用。

德国著名妇科医生库尔特·萨姆花费数年时间，研究出一种微创手术技术，现在最常见的腹腔镜手术即是微创手术的一种。刚刚提出这个想法时，萨姆遭到同事的攻击，有些人说他不道德。一次会议上，有个人更过分，甚至拔掉了投影仪的电源，让他没法放幻灯来介绍自己的新技术。还有些人坚持认为萨姆的脑子里有水，因为他的想法太离奇了。然而，萨姆还是坚持了下来。今天，他的腹腔镜手术技术在全世界被广泛使用。

理查德·德鲁发明了美纹纸胶带。他的大老板，3M公司的威廉·麦克奈特曾直接命令他停止手头的项目，德鲁没听。当他最终弄明白这种胶带的制作方法时，便雄赳赳、气昂昂地去向大老板要钱，生产制作这种产品的机器。德鲁又吃了闭门羹，但他仍然继续坚持。德鲁自己有权批准100美元以下的花销而不需要上司批准，他自己批了一大堆采购订单，每张99块，终于做出了第一台机器。在机器投入大规模生产、美纹纸胶带的销量上来以后，德鲁才把这一切告诉麦克奈特。德鲁的坚持造就了一个全新的行业。

罗伯特·穆恩是一名邮局的工作人员，他花了将近20年的时间推行为美国各个地理区域编码的想法。他最初在1944年提议使用三位数的邮政编码，结果无人理睬。经过多年持续不断的坚持和努力，1962年，美国邮政总局终于同意使用邮政编码。[26]

2002年9月，药业巨头礼来公司斥资3.25亿美元购买了一种糖尿病新药的生产和销售权。十多年前，一位名叫约翰·英格的美国退伍军人管理局内分泌科医生从希拉毒蜥的毒液中提取出一种物质，研制成这种治疗糖尿病的药物。他试图说服上司这种叫做艾塞那肽-4的化合物具有特殊价值，但是他们并不理会，原因是这种物质对复员军人并没有立竿见影的疗效。英格花了两年的时间申请并获得这种物质的专利，然后利用休假的时间到各个制药公司挨家挨户地推销自己的产品。他的坚持终于有了回报，一家名为阿米林制药的生物技术创业公司购买了这种可能会有10亿美元身价的药物，之后又说服了礼来一起合作，为这个项目注资。

IBM的伯纳德·梅耶森也懂得韧性和坚持有多么重要。他认为如果把硅和锗与电脑芯片结合起来，那么处理器的速度就会大幅提高。梅耶森花了很多年的时间推行这个想法，也被拒绝过，也被怀疑过，也被斥责过。更有甚者，就在他证明了这项技术的可行性之后，IBM还是停掉了他的项目。他的团队瞬间从100人降至3人，但是梅耶森依然毫不气馁，转而向客户寻求资金支持。[27]最终，IBM采纳了他的建议，并且取得了非凡的成功。截至2001年，IBM芯片总收入的10%均来自于梅耶森发明的混合芯片。梅耶森曾对《红鲱鱼》杂志说：“当有人对你说‘不’时，就把它当作对你的建议或者你所持信念的检验。”[28]

坚忍不拔还有一项好处，那就是，为了让决策者采纳自己的建议需要进行的所有额外工作有可能真的会对建议起到促进或改善的作用。谷歌的研究人员发现，开发过程中没有来自于上司支持的想法其实要比那些从一开始就受到管理层支持的想法具有更大的影响力。[29]

坚忍顽强并不意味着一定要一而再、再而三地让自己撞得头破血流，尽管很多成功的倡导者会告诉你，这样做至少会帮助你获得一点儿取得胜利所必需的受虐狂心态。理查德·霍尔布鲁克是一位不知疲倦的美国外交官，1995年促成了前南斯拉夫和平协议的签署，美国前国务卿亨利·基辛格描述晚年的霍尔布鲁克时说："如果理查德给你打电话让你做什么事儿的话，只管答应。如果你开始不答应，等到最后也会答应的，而且这个过程还非常痛苦。"[30]

只要你想让自己的想法被采纳，坚忍不拔就是非常重要的。但是要小心，倡导者也会产生过度的激情，使其表现过激，甚至充满了戏剧性，结果对其信誉造成不利影响。你一定要让决策者感受到你对自己的想法和建议真的非常在意，并且会坚韧不拔地寻求他们的支持，但是他们不会愿意同动辄大喊大叫、又哭又闹的人共事。

坚持与冒进之间仅有一线之隔。法国工程师所罗门·德·考克斯恐怕是全世界第一个冒出蒸汽机这个念头的人，而你恐怕不想有他那样的结局。因为一个可能是杜撰出来的故事，考克斯固执地认为红衣主教黎塞留因为他的疯狂而把他放在一个收容所里。成熟的倡导者虽然对自己的想法非常在意，但他们还知道应该在什么时候停止毫无顾忌地推动自己的想法，他们能够辨认出那堵让他们撞得头破血流的墙。

不能被采纳的想法可能与想法本身的质量无关。相反，也许是因为提出想法的时机不对，或者没有找到正确的观众，还有可能因为发言当天的环境和场合出了问题。正像顶级谈判专家丹尼斯·罗斯所说："永远都不要对一个合同绝望。精明的对手会看出你比他们更加需要这个合同，便会拒

绝为了争取到这个合同而需要采取的一切必要手段。那些最有可能成功的人就是最舍得从谈判桌旁走开的人。所以，行事一定要冷静。”[31]

[1] "Overcast in Pennsylvania，"New York Times，June 4，2005.

[2] Jan Englemann，Monica Capra，Charles Noussair，and Gregory Berns，"Expert Financial Advice Neurologically'Offloads'Financial Decision-Making under Risk，"Public Library of Science One 4（2009）：e4957.

[3] Roderick Kramer，"TheGreat Intimidators，"Harvard Business Revie-w 84（2006）：94.

[4] Robert Caro，The Power Broker（New York：Vintage，1975），92.

[5] Linda Kaplan，Robin Koval，and Delia Marshall，Bang（New York：Currency，2003），176.

[6] Robert Coram，Boyd（Boston：Little，Brown，2004），403.

[7] Joan Ganz Cooney，interview by Shirley Wershba，April 27，1998，part 30f 9，Archive of American Television.

[8] Welch Suggs，A Place on the Team（Princeton，NJ：Princeton University Press，2005），66.

[9] Edith Green，interview by Janet Kerr-Tener，Lyndon Baines Johnson Library，August 23，1985，http://webi.millercenter.org/poh/transcripts/green_edith_1985_0823.pdf（accessed April 17，2010）.

[10] Mark Gimein，"Smart Is Not Enough，"Fortune，January 8，2001，130.

[11] Clay Chandler，"Full Speed Ahead，"Fortune，February 7，2005，84.

[12] Janet Flammang，Women's Political Voice（Philadelphia：Temple University Press，1997），221.

[13] Ann Dowd，"Top of His Game，"Wasbingtonian，August 2001，29.

[14] Justin Kruger，Derrick Wirtz，Leaf Van Boven，and William Altermatt，"The Effort Heuristic，"Journal of Experimen tal Social Psycbology 40（2004）：91-98.

[15] Peter Reingen and Jerome Kernan，"Social Perception and Interpersonal Influ-ence：Some Consequences of the Physical Attractiveness Stereotype in a Personal Selling Setting，"Jounuzl of Consumer Psycbology 2（1993）：25-38.

[16] Gabriel Szulanski，"The Process of Knowledge Transfer：A Diachronic Analysisof Stickiness，Organizational Behavior and Human Decision Processes，"Organi-zational Behavior and Human Decision Processes 82（2000）：9-27.

[17] Megan Tschannen-Moran and Wayne Hoy，"A Multidisciplinary Analysis of the Nature，Meaning，and Measurement of Trust，"Revie-w of Educational Research70（2000）：547-593.

[18] Joann Lubin，"Managers and Managing-Boss Talk：Mr.Fix-It Shares Secrets about Big Turnarounds；Robert Miller Cleans Up Mess at Federal-Mogul，"Wall Sweetjournal，December 27，2000.

[19] David Lidsky，"Transparency：It's Not Just for Shrink Wrap

Anymore，"Fast Company，January 2005，87.

[20] Harry Mills，ArtfuI Persuasion（New York：AMACOM，2000），22.

[21] Elaine Walster，Elliot Aronson，and Darcy Abrahams，"On Increasing the Per-suasiveness of a Low Prestige Communicator，"Journal of Experimental Social Prycbology 2（1966）：325-342.

[22] Francois Duchene，"Jean Monnet's Methods，"in Fean Monnet：The Patb to Euro-pean Unity，ed.Douglas Brinkley and Clifford Hackett（London：MacMillan，1991），197.

[23] Walter Friedman，The Birth of the Salerman（Cambridge，AcIA：Harvard University Press，2004），24.

[24] Chris Matthews，Hardball（New York：Touchstone，1999）.

[25] John White，Rqection（Reading，MA：Addison-Wesley，1982）.

[26] Douglas Martin，"Robert Moon，an Inventor of the ZIP Code，Dies at 83，"New York Times，April 14，2001，http://www.nytimes.com/2001/04/14/obituaries/14，MOON.html？ex＝g8873430z&ei＝i&en＝4bezg808738ecb46（accessed April17，2010）.

[27] Bernie Meyerson，lecture at the University of Califomia，San Diego，Decem-ber 3，2003.

[28] "Reinventing the Intrapreneur，"Red Herring，August 31，2000.

[29] Teresa Amabile and Mukti Khaire，"Creativity and the Role of the Leader，"Harvard Business Review，October 2005，102.

[30] Rajiv Chandrasekaran，"Richard Holbrooke Dies：Veteran U.S.diplomat Bro-kered Dayton Peace Accords，"Wasbington Post，December 14，2010.

[31] Ken Adelman，"Act Cool，"Wasbingtonian，March 2001，29.

第5章　结盟

鸟儿离不开巢，蜘蛛离不开网，

人则离不开友谊。

——威廉·布莱克

通用数据公司（Data General）是一家微电脑公司。在这里，一个成功的团队“不仅需要开发新的计算机产品，还必须争夺制造计算机所需要的资源。资源的其中一种意思是指（组织内其他部门）积极的合作。你必须让这些部门相信你的建议富于价值，能帮助产品走向市场，否则你就得不到什么帮助——你的产品最终无法成功那几乎就是一定的”。[1]通用数据的体会放之四海而皆准：富有进取精神的倡导者懂得结盟。他们向任何可能对其提案会有帮助的人寻求支持，这种支持可以来自于富有影响力的高层领导或同事，来自于与提案无关的人或评论家，来自于不太可能是盟友的盟友，甚至来自于客户、供应商和媒体。

[1] Tracy Kidder，The Soul of New Macbine（New York：Little，Brown，1981），112.

与富于影响力的人结盟

有一次，罗斯柴尔德男爵的一个熟人向富有的男爵借钱。男爵回答："我自己不会借给你钱，但是我会跟你一起肩并肩地穿过证券交易所，会有人愿意借给你钱的。"[1]男爵知道，倡导者必须在一开始就赢得至少一个备受尊重的人的支持。新想法需要有人拥护，否则便会死亡。多位项目经理在被问及推动项目被认可的过程中哪些因素至关重要时，这句话便是投票的结果。有超过2/3的人表示，自己的新想法能够被上司支持非常重要。[2]支持者和资助者指的是组织内的资深人士相信这个新想法，并且以非正式的形式共同对这个想法提供协助。他们对这个项目表示肯定，提供关键资源，对组织内的层次结构提供指导和建议，帮助减少不必要的环节和困难，并且愿意承担因支持这个想法可能会产生的风险。[3]

施乐公司著名的研发组织——帕洛阿尔托研究中心发展之初，公司董事会曾考虑将中心关闭。幸亏有位名叫约翰·巴丁的董事会成员对中心持支持态度，他还是位诺贝尔奖得主。巴丁对同事们说，这个中心是"你们所拥有的最具前途的东西，把它留下"。正是有了巴丁的支持，中心才得以从预算削减计划的屠刀下逃走，重获新生。[4]本田公司的藤野道存想设计一种革命性的小型喷气式飞机，引擎安置在机翼上方。公司里多数人都觉得这个想法很不聪明。一位高管甚至说藤野是"我这辈子遇到过的最愚蠢的工程师"。藤野很幸运，本田的总裁川本信彦觉得这个想法有点儿意思，并愿意为其提供支持。[5]不久，富足的旅行者就可以购买藤野的"空中思域"了。如果没有川本的支持，这个想法恐怕会以默默死去而告终。那么，倡导者应该向谁寻求协助呢？那些相信自己和自己想法的人，那些

富于影响力的人，那些既有时间又具备政治眼光的人，以及那些被同事和资深领导所尊重的人。如果对新想法及其倡导者承诺的支持能够通过具有象征意义、行为上的或者公开声明的方式来表现则更为理想。

资深的支持者经常会通过公开支持的方式来表现具有象征意义的承诺。安德鲁·马歇尔是五角大楼的一位高级防御理论家，并在此职位上工作了40多年。自20世纪80年代中期开始，他便开始主张进行军事改革。马歇尔称，改革并不是为了另一场第二次世界大战做准备，而是计划为技术含量更高的战争而做准备。克林顿执政期间，马歇尔的主张并没有受到关注，军队领导层对他的建议视而不见。就在小布什当选总统后，马歇尔对改革的主张突然变得重要起来。他的可信度一夜暴涨的原因之一，便是与当时新任国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德在国防部的餐厅内一同进餐。国防部上上下下的官员们全都目睹了两个人关系密切。这个颇具象征意义的举动传递了非常清晰的含义——马歇尔现在已经有了一个重要的盟友，他的想法开始变得举足轻重。[6]

有时候，支持者通过采纳倡导者的想法这一行为方式来表现自己的承诺。IBM的高管琳达·桑福德曾负责为公司设计内部专用电子版“与时俱进的电子商务”。桑福德懂得，要想让公司内的普通员工全心投入，必须让他们相信IBM的高管都对这个想法抱有信念。在一次讨论IBM如何计划将其内部网转换成一个涵盖“专业知识定位器”及其他有用资源及资源发现工具知识库的会议上，IBM首席执行官彭明盛表示对任务的规模有些担忧。桑福德让彭明盛和领导层的其他成员带头列出自己可以在公司内部网上发布的专长领域。[7]大家都开始按照桑德福的建议做，当所有人都看到彭明盛公开支持桑德福的项目时，这个项目顺理成章地赢得了IBM公司内部的

广泛支持。采用让大老板通过行为方式对其提案表示肯定的方式，桑德福赢得了员工们对其想法的信任和支持。

聪慧的倡导者有时还会说服支持者对自己的承诺进行公开声明，以此方式获得更多支持。进行提案发言时，他们会把领导安排在主桌；有时还会请上司本人介绍提案。海曼·里科弗一手创建了今天的美国核海军。在他成功倡导核动力潜艇之前，多数美国海军舰船还以传统的汽油、石油和煤等能源作为动力。里科弗深知，一支核海军会让舰队在无须补充能源的情况下在海上停留更长时间。尽管他的老板——海军上将厄尔·米尔斯对核动力舰船的建议并不感兴趣，随着时间的推移，里科弗还是让米尔斯相信了自己的想法极富潜力。里科弗最后搞定这件事是劝说米尔斯将核潜艇的提案报到原子能委员会。这一举动不但让米尔斯对核潜艇的提案表示了公开的承诺，还让委员会成员看到了一位海军高级将领，进而意味着整个海军，对里科弗这个想法表示出的支持。[8]

此外，倡导者还可以通过其他方式获得资深人士的支持。桑达·皮查是谷歌公司一位负责社交网络事务的经理，需要向首席执行官埃里克·施密特介绍一个新想法。发言的前一天，皮查去见自己的上司玛丽莎·梅耶，他对梅耶说："请事先给埃里克打个招呼，要不然我就惨了。""我知道了，"梅耶回答，"我回头给他打电话或者发封信。"梅耶说到做到，第二天，施密特见完皮查就批准了他的提案。[9]梅耶的介入发挥了作用。

当沟口哲也第一次提出笔记本电脑这个概念时，东芝的高层并没有同意。沟口没有气馁，而是将努力转向了地下。他悄悄地转移了一部分预算，在位于青梅的工厂搞了一个自己的实验室，又神不知鬼不觉地把几个

工程师调到这个实验室，终于，一台笔记本电脑的原型从这里出炉了。直到东芝驻欧洲市场部主管西田厚聪亲眼见到这个原型，并且表示想把这款产品销往欧洲，沟口才算真正成功了。[10]西田是沟口意料之外的盟友。西田的愿望对于沟口的想法最终被采纳起到了决定性的作用。

有些情况下，繁冗的机构层级会阻碍倡导者直接联系对自己的想法起到关键作用的领导。这时，他们会找到协助者——能直接联系到领导的人，帮助自己介绍提案。布拉德福德·帕金森是美国空军的一名军官，他利用卫星信号开发设计了一种导航系统。这项新技术被空军拒绝了3次，即使进行了有效演示也无济于事。幸运的是，一家从事航天工业研发的大型企业总裁伊万·格汀从帕金森这项技术中看到了潜力。“他是一位非常强大的倡导者，”帕金森说，“他能接触到国防部的高层，然后把我引见进去介绍自己的技术。”多亏有了格汀的参与，空军最终采纳了帕金森的技术，所以才有了我们今天在汽车里使用的GPS——全球卫星导航与定位系统。[11]

倡导者有时还会在其反对派的周边徘徊，然后从高层争取盟友。威廉·西姆斯在20世纪初期是美国海军一位年轻的军官。那时，舰队面临的一个主要问题就是军舰如何在颠簸的海面上进行精确瞄准和射击。1898年的海上军事演习中，海军派出5艘军舰，同时向一艘废船进行射击，射击持续了5分钟，结果只有两发子弹击中目标，这个成绩对海军来说是一种莫大的耻辱。西姆斯发现在与英国海军并肩作战时，他们的射击手已经解决了这个问题，便把解决办法推荐给海军负责条例和射击演习的领导，结果被拒。西姆斯从未放弃，发了一次又一次的报告，却依然未果。终于，迫于西姆斯和其他军官的压力，领导层同意对西姆斯推荐的方法进行测试。可

是测试结束后，他们再一次宣布他的方法无效。西姆斯感到非常震惊，通过调查，他发现测试程序出了问题：他们并没有从移动的军舰上射击，而是使用了静止的枪，计算也是错误的。愤怒之下，尽管这个举动有些冒险，西姆斯还是决定再做最后一搏。若干年前，西姆斯曾与西奥多·罗斯福有过一面之交，而这时的罗斯福已经成为美国总统。他直接给总统写信，简述了自己所经历的事件以及观察到的问题，同时揭露了海军负责条例和射击演习的领导对于此事极不负责的回应。奇迹发生了，对西姆斯印象颇佳的西奥多·罗斯福总统建议海军负责条例的部门再做一次西姆斯所提议的测试。这次的测试非常成功，海军采纳了西姆斯的建议，瞄准精确度得到极大提高。西姆斯对自己的想法坚持不懈的倡导并没有影响他的前程。后来，西姆斯成为一名海军上将，并且在第一次世界大战期间担任美国海军大西洋——欧洲战区司令。[12]

当自己的提案涉及多位上司的时候，倡导者必须特别谨慎小心。皮克斯动画片厂（Pixar）首席执行官约翰·拉塞特的职业生涯从迪士尼开始，他曾试图从另一位上司那里获得一部动画片的首肯，却因越过自己的顶头上司而被迪士尼炒鱿鱼。当时为了报复拉塞特，在一次会议前，几个顶头上司通过大老板来对拉塞特的动画片提案进行破坏。此后不久，他的顶头上司便对他说："你这部片子没批，所以你在迪士尼的项目到此结束。你的职位到期了，你在迪士尼的工作现在终止。"[13]然而，拉塞特最终还是赢了。就在他成为皮克斯动画片厂的一号人物后，2006年，迪士尼买下了皮克斯，并任命拉塞特负责所有动画事务。

[1] Robert Cialdini，"Indirect Tactics of Image Management：Beyond Basking，"in Impression Management the Organization，ed.R.Giacalone

and P Rosenfeld（Hillsdale，NJ：Erlbaum，1989）：45-56.

[2] "Hot Button，”PM Network17（May 2003）：15.

[3] Scott Shane，"Are Champions Different from Non-Champions？”Jourvuzl of Busi-ness Venturing9（1994）：397-4z I.

[4] Michael Hiltzik，Dealers of Ligbtning：Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age（New York：Harper Paperbacks，2000），57.

[5] Norihiko Shirouzu，"Mr.Fujino's Bumpy Flight Lands Honda in the Jet Age，"Wall Streetjournal，June 18，2007.

[6] Peter Boyer，"Downfall：The Political Scene，"Ne-w Yorken November 20，2006，61.

[7] Spencer E.Ante，"The New Blue，"Business Weele，March 17，2003，86.

[8] Eugene Lewis，Public Entrepreneursbip（Bloomington：Indiana University Press，1980），45.

[9] Laura Holson，"Putting a Bolder Face on Google，"New York Times，March I，2009，8.

[10] Everett Rogers，Diffusion oflnnovation（New York：Free Press，1993），145.

[11] Bradford Parlanson，“I Had to Sell This to the Air Force，Because the Air Force Didn't Want It，“interview by Jim Quinn，Invention and Tecbnology，Fall 2004，60.

[12] Elting Morison，Men，Machines，and Modern Times（Cambridge，MA：MIT Press，1966）.

[13] Brent Schlender and Christopher Tkaczyk，"The Future of

Hollywood，”Fortune，May 29，2006，145.

从同事以及大人物身边的小人物那里获取支持

如果无论这个想法有多出色，倡导者都没法说服组织内的各个部门对自己表示支持，眼看就要失败的时候，成功的倡导者还会继续向自己部门的同事、其他部门的同事以及公司内凡是能对自己提供任何帮助的任何人推行自己的想法和主张。如果高管问及相关部门对此想法的意见时，倡导者便可以回答，那些部门的同事都对自己的想法表示支持。

此外，倡导者还从大人物身边的小人物那里寻求支持和帮助。大人物身边的小人物指的是能够控制他人接触到决策者的这些人。当阿特·弗莱想让3M公司采纳自己便利贴的想法时，他把产品的原型发放给高管秘书，让她们试用。秘书们非常喜爱这种新玩意儿，纷纷向各自的老板进行推荐，这一举动对这个想法的最终成功起到了决定性的作用。大人物身边的小人物可以是私人助理、发言稿撰写人或秘书。他们与决策者在一起的时间远远超出公司内的其他人，因此这些人通常是决策者得以信赖的人。这些“小人物”不仅能够为倡导者安排与决策者进行会面，本人也可以直接向决策者提出并推荐倡导者的新想法。由于他们非常了解决策者的情绪以及所面临的压力，“小人物”们还能就在什么时间、以什么方式来介绍自己的想法而为倡导者提供有用的建议。

争取中立者

倡导者在对强烈反对自己意见的人身上花费大量时间和精力进行劝说的做法无异于拿脑袋去撞墙，是毫无意义的。倡导者应该与那些对推动自己的想法表示支持的人结盟，即使没有明确支持，至少也应与自己有着共同的目标。而有些人则属于既不同意也不反对的中立者，倡导者应尤其注意这些没有任何强烈感觉的人。激励一个麻木不仁的人要比说服一个持怀疑态度的人相对容易。这里有一点很重要：一个人仅仅表现出中立并不意味着真正的中立。有些貌似麻木不仁的人确实持有强烈的中立态度，他们坚决承诺不会做出任何决定。但这其中还有些“中立者”之所以表现出自己中立的立场是因为他们不想做决定，也有些人持中立态度是为了规避风险。无论何种原因，与坚决保持中立的人结盟，其难度丝毫不亚于同与自己坚决唱反调的人结盟。因此，有经验的倡导者只与那些支持自己的人并肩作战，争取纯粹麻木不仁者的支持，与此同时，避免与那些对自己持强烈怀疑态度的人以及坚定的中立者结盟。

发现权威人士

当托马斯·爱迪生试图将自己发明的电灯安装在一个人家中的时候，第一个找的就是19世纪美国最为富有的大亨之一——约翰·皮尔庞特·摩根。这是为什么？因为爱迪生明白，其他商业领袖都非常敬重摩根。如果自己的发明能够被摩根采纳，那么其他人便会跟随摩根的脚步，没准还会有人愿意为自己的发明投资。在这里，摩根便是一位权威人士。权威人士指的是大家都会向其争取意见的人。选举前，选民经常会征求权威人士的意见，这里的权威人士可能包括密切跟踪实事的人以及积极参与政治讨论的人。几乎任何学科都有自己的权威人士，他们有的是因自己渊博的学识或成功的经历而受到大家的敬重，有的则是因为在某个特定领域有所专长而受众人仰慕。如果你想买台新电脑，那么你可能会请公司里专门负责计算机的人进行推荐。如果你在考虑投资，那么你可能会请一位以擅长挑选绩优股而闻名的同事指点一二。这些人便是你的权威人士。

智慧的倡导者会将自己的想法或建议推销给权威人士，然后再由权威人士将这些想法或建议推荐给更多的人。那么，在一个组织内，如何发现权威人士呢？尽管每个领域都有各自的权威人士，但是多数权威人士都有非常类似的特点。

第一，权威人士被视为各自专业领域的专家。让同事列出最懂计算机的团队成员叫什么，多数人可能都会列出同样的名字，这个人便极有可能是这项技术的权威人士。当提案小组希望降低全世界剑鱼捕捞数量时，他们发起了一项针对主厨的宣传活动。他们认为，当鱼变成一道菜的时候，

这些厨师便成为权威人士。如果厨师们能公开反对打捞剑鱼，那么餐厅的顾客便会听从。

第二，权威人士的很多看法都与向其征求意见的人的看法相似。如果两个人在某方面势均力敌，我们往往会听从在其他方面更像自己的那个人的意见。经验不足的倡导者有时会错误地以为能力本身便能造就权威，事实并非如此。权威人士既在特定方面具有更胜他人一筹的能力，又拥有与向其征求意见的人相似的处事态度、价值观和信念。

第三，权威人士通常是在其专业领域内第一个采纳新思想、使用新产品的人。他们是考虑周到、心思缜密的领潮人。他们通过阅览杂志、参加会议、上网浏览那些富有潜力的新思想而时刻紧随创新的脚步。他们甘愿对试点项目进行预先审查或参与，从而享受发现瑕疵和漏洞，然后将其修复的乐趣。如果他们欣赏你的想法，便会立刻与你为伍，帮你捋清思路，更进一步。权威人士经常还是“第一个吃螃蟹的”领先用户。领先用户喜欢通过鼓捣已经存在的产品来实现全新的目标。他们公开讨论需要什么样的创新，并且帮助发明家们琢磨怎样设计、制造出这样的新产品。他们可以容忍新产品失败，因为他们深知，实验便意味着出现错误和走弯路。一旦确信一项创新是有价值的，领先用户通常是你最好的内部推销员。

第四，权威人士通常在组织内拥有比其他人稍微高一些的社会地位，他们是无冕之王。药业公司经常通过“权威人士”进行药品的宣传和推销，他们会找一些在当地医学界德高望重的知名医生来介绍新药的疗效和好处，这种做法非常奏效。四环素这种药物就是在受人敬重的大夫——如果你想管他们叫“权威人士”也行，认可后而风生水起，然后又被更多的医生

所使用。[1]和一位权威人士一同穿过走廊，好像没有他不认识的人。问问权威人士最近有什么闲言碎语和小道消息，他告诉你的比你想知道的还要多。午饭时间，权威人士很少单独用餐。公司里，谁有什么事儿都会去找他。你想知道有关领导变更和任免、培训机会或是额外经费来源的信息吗？去找权威人士准没错，因为他们无所不知。

[1] James Coleman，Elihu Katz，and Herbert Menzel，Medical Innovations：A Diffusion Study（New York：Bobbs-Merrill，1966）.

和敌人的敌人交朋友

2010年6月，负责网址的组织为色情网站创建了一个带有“.xxx”的地址后缀，由此引出了一个由保守的宗教团体和多个成熟的色情网站而组成的奇怪联盟。宗教团体害怕人们会去专门搜索网址中带有“.xxx”的网站；而成人娱乐业害怕因此事件而导致监管和审查制度的出台。两个完全迥异的团体因为一个共同的利益而走到一起，试图联合起来阻止这个全新举措。敌人的敌人可以成为自己的朋友。20世纪50年代，《时代生活》杂志帝国更倾向于支持空军，对海军的重要性则持否定态度。当舰长海曼·里科弗主张建造核潜艇时，曾在争取诸如《时代周刊》等杂志的支持上下了很大工夫。当编辑们最终相信支持核潜艇则会影响航空母舰的发展时（因为对空军的需求会因此而受到挑战），里科弗成功了。[1]身为海军军官，尽管里科弗并不反感航母，但是他更明白自己对于潜水艇的热爱与《时代生活》对于空军的热爱有可能会在海军预算的零和博弈中产生一个对自己有利的联盟。

政治家都是制造分歧的大师——让“我们”同“他们”相互对立。“9·11”袭击后，乔治·布什总统的目标是消除恐怖主义，他需要在此事上争取全世界的支持。他通过使用一个最惯用的技巧建立了两个阵营：好人和“恶人”。2003年，他在联合国的一次发言上提到，人们要在“寻求秩序的人和制造混乱的人之间、为和平变革而努力的人和采用歹徒方式行事的人之间、尊重他人权利的人和蓄意伤害男性、女性以及儿童而没有任何怜悯和羞耻之心的人之间”做个选择。小布什当然不是第一个将对立妖魔化的人。大萧条时期，富兰克林·罗斯福就已有过这样的举动。罗斯福将其

对手称为“经济保皇派”，并将他们塑造成富有的国王和皇后，并且丝毫不顾及劳动人民死活的形象。[2]罗纳德·里根则隐秘地将世界一分为二：对民主报有信念的人和支持苏联这个“邪恶帝国”的人。所有这里提到的总统都懂得，有时候一个简简单单的对立即可起到预期作用。在一个问题上，站在自己这边的是朋友，站在对面的是坏人。

组织内，对立的事物有时会涉及竞争对手。例如，采纳这个建议是因为我们的竞争对手可能正在从事某种危害到我们利益的事情。1958年，约翰·科斯在自己的车库里发明了高保真耳机，但却不能说服主要生产厂商在录音机上加一个耳机插孔。科斯知道这些厂商的大老板之间竞争有多激烈，就找到一家录音机厂商的总裁，告知他的竞争对手会在录音机上添加耳机插孔。紧接着，又跑到竞争对手的大老板那里说了同样的话。很快，两家厂商都在自己的产品上添加了耳机插孔，因为他们都不愿意让对方比自己更有优势。很快，其他录音机生产厂商也加入到这个队伍中来，科斯的耳机销量直冲云霄。[3]当然，科斯之所以能成功，一部分应归咎于幸运。如果这些大老板们发现了一切都是科斯在幕后操纵的结果，或者，科斯的产品本身具有重大缺陷，那么，他在这个行业里的信用便会瞬间瓦解。

[1] Norman Polmar and Thomas Allen，Rickover（New York：Simon and Schuster，1982），191.

[2] James Carville and Paul Begala，Buck Up，Suck Up…and Come Back Wbe-n You Foul Up（New York：Simon and Schuster，2001），202.

[3] Helen Pauly，"Koss：Riches，Rags，Stability，Milwaukeejou，

ˆnal , August 22 , 1980.

与组织以外的人建立意想不到的联盟

在自己的领地上成为先知充满着挑战，因此，倡导者有时会与意料之外的人结盟，比如顾问、客户、媒体，以及公司外任何能够对决策者施加影响的人。倡导者有时会向顾问介绍自己的想法，这一举动并不奇怪，比起雇员本人所作的推荐，决策者很可能因为付给顾问的高昂报酬而对其做出的推荐更加重视。

此外，倡导者还可以争取客户的支持。2010年，一些电脑公司开始在自己的笔记本电脑产品上加装WiDi（无线显示），这项技术由英特尔公司一位名叫加里·马茨的工程师发明。该技术能够让用户将笔记本小屏幕上所播放的视频投射到大屏幕的电视上，而英特尔的高管曾企图扼杀马茨的这个想法。其他工程师“简直就是一边笑我一边走出的会议室”，马茨说。后来，马茨想做最后一次努力。他把自己的想法介绍给亚洲一些计算机厂商以及诸如百思买等电器和电子产品零售商。正是来自于这些公司积极的反馈让英特尔改变了主意，开始对马茨的项目进行资助。[1]

还有些倡导者利用媒体对自己的想法进行宣传，希望决策者在看到自己的想法受到大众关注后能做出积极反应。查尔斯·莫姆森发明了一种呼吸器——莫姆森肺，可帮助困在潜水艇中的船员逃生。他把这个设备拿给海军高层看，但是无人理睬。可是，就在莫姆森向新闻界展示了这个设备之后，海军才迫不得已认真考虑对这种设备进行测试，最终得以采纳。[2]救世军的创建者卜维廉决定消除磷毒性颌骨坏死，这是一种由白磷导致的工业中毒。卜维廉对很多患者家庭进行了探访，与他同行的还有一些媒体工

作人员。当他把灯熄灭后，这些患者的下颌处便开始发光。正是因为卜维廉和媒体的这些举动，19世纪90年代，更加安全的红磷才被引入工业，尤其是火柴的生产。那之后不到20年，磷毒性颌骨坏死这种疾病便几乎销声匿迹了。[3]

倡导者偶尔还会与那些不太明显的合作伙伴建立联盟。例如，很多索尼的高管起初都非常反对推出PlayStation（PS）游戏机，并将发明者久多良木健从位于五反田的办公室调到位于郊区青山的小办事处，索尼负责音乐的高管在此也有办公室。在五反田的时候，久多良木健关于PS的梦想破灭。搬到青山后，音乐部门的同事听了他的想法后决定对此项目进行资助，久多良木健和他的团队反倒如鱼得水。因此，确切地说，PS并不是索尼开发的，而是由索尼音乐娱乐公司所为。[4]

倡导者甚至还会让本来以为反对自己想法的人买账。开始唱反调、后来改变主意的人是非常难得的倡导者。爱迪生在对电灯进行宣传时曾向一位名叫威廉·范德比尔特的人求助。范德比尔特拥有几家天然气公司的巨额股票，可是爱迪生甚至还打算将所有的气灯换成电灯。尽管如此，爱迪生还是从范德比尔特那里获得了一笔可观的经济援助。范德比尔特对爱迪生的投资并没有进行大肆宣传，但是大家却认为这笔投资是一项公开的承诺——尤其是第一批安装在范德比尔特宫殿般住宅的电灯引起的大火几乎把整个房子都烧毁后，可他依然为爱迪生的发明进行投资，这种承诺的意义则被放大了。

还有些时候，倡导者找到的资助者仅仅因为其强大的政治影响力。当儿童电视节目《芝麻街》的想法出现时，节目负责人非常明智地将时任美

国教育专员的哈罗德·豪拉到自己的阵营中。为了对《芝麻街》这个项目进行资助，豪在相关政府内部进行运作。另外一个不可小觑的因素就是，作为联邦政府教育机构的负责人，豪还可以为倡导者提供接触到各州教育局官员的机会。如果策划人当初挨家挨户地寻求每个州教育局对该项目的批准，那么《芝麻街》永远都不会成为今天的样子。[5]

[1] Ian King，"Innovator Gary Martz，Bloomberg Burinessweek，June 21，2010，29·

[2] Peter Maas，The Terrible Hours：The Man behind the Greatest Submarine Rescue in History（New York：HarperCollins，1995）.

[3] Karenna Schiff，Ligbting the Way：Nine Women Who Cbanged Modern America（New York：Hyperion，2006），110.

[4] Reiji Asakura，Revolutionaries at Sony：The Making of the Sony PlayStation and the Wsionaries Who Conquered the World of Video Games（New York：McGraw-Hill，2000）.

[5] Richard Polsky，Getting to Sesame Street（New York：Praeger，1974），97·

了解人们的基本需求

先来讲个我自己的故事：我上小学四年级的时候有位老师名叫拉瑞恩。她什么都教得很好，唯独除了分数。为什么分数教不好呢？讲分数的时候，她老让我们想象面前有一个水果派。“把一个水果派分成6份，”她说，“拿出一块，还剩几块？”不仅如此，她还经常描述得非常细致：“想象一下，你面前有个热气腾腾的苹果派，酥脆的表面布满了晶莹细腻、香味浓郁的苹果，”或者“眼前有一个冰冰的柠檬馅饼，周围一圈是很厚很厚的酥皮。”问题是，她的算术课总是上午的最后一节课，更要命的是，教室隔壁就是学校的伙房。坐在自己的座位上，闻着一阵一阵飘进来的新鲜烘焙的食物香味，听着老师对各种派丰富细致的描述，分数这个概念早就飘到九霄云外。直到今天，我的分数都有问题，但是只要一提到各种派，我就有的是词儿。在学校里，我对食物的需求远远盖过了我对算术的需求。这个故事说明了什么？人有基本的需求，当这些需求不能被满足时，他们便会将所有听到的东西都按照那些没有被满足的需求来理解。无论喜不喜欢，倡导者在期望得到决策者的帮助之前，都必须确保决策者的需求被满足。那么，倡导者怎样才能通过介绍人们的需求而建立积极的关系呢？途径数不胜数，但是多数技巧都可以根据人们的4种基本心理需求而分类：

·包容

·控制

·效能

·情感

包容事关重大

一个会议，你觉得自己应该受邀参加，但是却被排除在外。如果你曾有过这样的经历，那么就能体会到包容的重要性。[1]把人排除在会议之外意味着从那之后的几天，甚至几周时间里，你对这个人说的任何话都会按照“被排除在外”而理解。

如果你在介绍自己的想法时不把我包括进去，那我凭什么要支持你呢？科研人员和工程师迫切需要解决技术性难题，经常会错误地把市场营销、销售以及其他满足客户需求等部门的人员排除在外，这样做的结果便是搞出在市场上举步维艰的无效产品。即使都是技术人员，也经常存在包容的挑战。索尼首席执行官霍华德·斯金格曾向《华尔街日报》坦言，部分索尼产品在市场上失败的原因之一就是，尽管技术本身无可厚非，但是软件工程师为产品（如操作系统、游戏）所创建的应用程序不能足够迅速地进入硬件开发过程。[2]这些想成为倡导者的人们在有新想法的时候为什么要把某些人排除在外呢？“自我”是一部分原因。当约翰·西利·布朗回忆起自己在施乐那些年的职业生涯时说：“帕洛阿尔托研究中心运营之初，我以为99%的工作内容都是创新，然后把这些颇具创新性的产品从屋子大梁扔给傻了吧唧的市场营销，他们再琢磨怎样把这些产品推向市场。现在我才意识到，找到将想法推向市场的方法所具有的创造性至少不亚于在第一时间蹦出这个想法本身所拥有的创造性。我要是早明白这一点，下工夫的地方肯定跟当初不一样。”[3]

聪明的产品倡导者懂得，在一开始就把开发、生产、销售等关键环节的人员纳入自己旗下，并让他们参与整个流程，自己的想法才更有可能被采纳并最终走向市场。[4]一句话，产品设计师需要从商业结果的角度进行思考。一家食品公司的创新团队开发出一种新产品，负责市场营销的同事只为他们稍作点拨，就对进入市场后的产品帮助极大：在包装上开个透明的窗户，让顾客能够看到包装里食品的样子。开发新产品的科研人员对技术性的问题更感兴趣，比如口味、分量、贮存条件以及保质期内的稳定性。客户的咨询内容不会是单一的：如果只让销售人员向客户介绍新产品的话，他们有可能因为不了解新品开发、包装、分销或服务等环节的具体细节而酿成大错。

很多公司已将这种包容过程程式化，并应用于公司的产品开发。通用电气全球研究中心有一些特殊的项目经理，他们对该中心提供服务的不同业务都有所了解。另外，中心每年还举办几次名为“Session T”的会议（T代表“技术”），负责具体业务的营销人员和中心的科研人员在此相聚。会议上，大家交换意见，共同发现创新途径，探讨并设计出客户真正需要的新品。[5]通用电气的做法极具价值。当肩负不同组织职能的人们经常就新产品进行相互沟通的时候，新产品开发所需的时间和成本便会下降，质量会得到改善，该产品在市场上的表现也会更佳。[6]威廉·坎贝尔和他的同事之所以能够在劝说默克研制治疗河盲症的药物上取得巨大成功，原因之一便在于负责动物医疗的业务部门一直与公司内从事人类寄生虫病的研究部门保持着密切合作。正是因为有了这层关系，用坎贝尔的话来说，才为人类使用伊维菌素“这一发现打好铺垫”。[7]

有时候，包容是一种政治上的需要：有些人必须被囊括进来，尽管他

们只能做出很少甚至根本不能做出任何实质性的贡献。1941年，当布里恩·萨默维尔将军想在阿灵顿国家公墓正南方修建五角大楼时，因为把一些重要的政治人物排除在其策划方案之外而犯下关键性错误。直到萨默维尔要向国会介绍五角大楼的建设方案，以获得国会批准的那一周，他还从未与美国美术委员会主席吉尔摩·克拉克通过气，因为萨默维尔一直认为这个委员会只是一个纯咨询性质的机构。这还不算最糟。萨默维尔还忽视了国家首都公园和计划委员会，又是个大错！这个委员会的负责人名叫弗雷德里克·德拉诺，他是罗斯福总统亲爱的舅舅。果不其然，克拉克和德拉诺都不同意五角大楼的选址。两人提高嗓门，向总统和国会高级成员抱怨新建筑不甚美观以及潜在的交通问题。几天后，罗斯福迫使萨默维尔将大楼地址改到现在的位置——那时是一块名叫“地狱之底”、用作仓库的泥泞沼泽。[8]如果萨默维尔从一开始就将克拉克和德拉诺纳入自己的策划案中，后来会发生什么，我们恐怕永远都不得而知。尽管这两人都不具有法律地位，但是从政治角度来看，他们都有着不容忽视的地位。

多数情况下，将人员囊括其中这一举动在很大程度上是具有象征意义的。克雷格·文特尔是一位探索人类DNA快速解码方法的科研人员，肩负比别人更加重大的责任。文特尔想为他在国家卫生研究院的实验室购买几台DNA测序仪（将DNA切片以供分析的机器），就去找他的老板恩斯特·福瑞斯。福瑞斯心思细腻而敏锐，颇具政治敏锐性，想到研究院的其他科研人员可能会为文特尔分得这么大一笔研究经费而心生妒忌，所以他坚持让文特尔将他的实验室更名为“国家神经疾病与中风DNA测序设备研究院”。理论上，研究院内的任何人都可以使用文特尔购买的新机器，事实上，研究院内几乎没有任何其他人从事测序的工作。这样，文特尔得到了他想得

到的东西，只是象征性地将其他科研人员囊括在内，而福瑞斯则从源头上控制了研究院内任何潜在的妒忌发生。[9]

一些机灵的倡导者在将相关人员纳入自己的团队方面要比单纯从政治角度或象征意义更进一步，他们考虑的人员尽可能全面，让客户，尤其是领先用户，参与到产品的设计工作中来，希望他们的意见和建议能够使产品更好地满足用户真正的需求。[10]施乐有个名叫“与客户一同梦想”的举措：技术人员同客户一起想主意、出点子，使客户有机会将使用施乐复印机过程中遇到的问题告诉技术人员。产品设计者同来到公司研究中心的客户见面，有时还会像人类学家那样到客户所在地住上一两周，亲眼看看他们所遇到的问题。他们的目标是确保施乐生产能卖得出去的产品。过去，施乐的科研人员只凭自己对客户需求的假设行事，从而造成了严重的市场挑战，他们以为自己了解客户需要什么，事实证明，他们并不知道。[11]

然而，过度的包容也会产生问题。团队成员之间缺乏交流不行，交流太多也不行，过多的意见和建议会使创造性的想法受阻或受限。[12]我们都听过盲人摸象的故事，这个故事肯定出自某个委员会。同样，请主要客户参与新产品的设计工作可能会降低产品质量，尤其是当一种新产品特别与众不同的时候。[13]消费者是一种遵循习惯的生物，对于所购商品不喜欢有任何大的改动，他们早已熟悉了如何使用手头的商品。另外，因为市场营销和销售人员在各自领域已经获得了成功，他们通常更倾向于产品和服务发生增量变化。为什么要因为面目全非的变化而冒险呢？

施乐之所以花了那么长时间才开始小型复印机业务，原因之一恐怕就是畏惧破坏性的变化。施乐主要的客户是大型打印店，他们倾向于对现有

功能全面的大型复印机提供持续的改进。怎样才能促使这些客户或薪水依赖大型复印机的施乐销售及营销人员转而支持公司业务向更小、更慢、销售提成更低的机器转变呢？当3Com公司的创建者罗伯特·梅特卡夫开始开发崭新的技术时，公司的销售人员也进行了一番抵抗。销售人员反映，客户只是需要在现有产品上作轻微改进，而梅特卡夫对此反馈置之不理，一些雇员因为心生厌恶而辞掉工作。最后，新产品荣登最畅销产品榜单。销售人员和很多现有客户只关注眼前的需求，而梅特卡夫还放眼于未来的客户。[14]

施乐和3Com并不孤独。当孟山都公司的研究人员研制出以创新性的方式生产红色以外颜色的发光二极管（LED）时，公司的营销团队声称客户只需要红色的LED。我们今天用在数字显示器、交通信号灯和大型户外电视屏幕中的LED在当时几乎只用于计算器，红色即为标准颜色。营销人员部分正确，现有客户确实对红色的LED非常满意，问题出在营销人员看不到现有客户以外的全新潜在商机。

无论从何而来，有效的倡导者都不会忽视任何想法或建议。相反，他们会仔细斟酌在开发周期的哪个阶段将这些想法和建议引入最为合适。如果一个想法代表着增量变化，便可在一开始就将所有相关人员纳入价值链；如果想法较为激进，或可能具有破坏性，则需要谨慎采纳。如果在一开始就将这样的想法引入，人们很有可能马上拒绝，因为想法触及了这部分人的利益。摩托罗拉创新实验室推出的刀锋机是一款大获成功的产品，这款手机的设计阶段就没有消费者或区域经理的参与，这一做法违反了摩托罗拉新项目通常要在早期获得区域经理批准的传统。负责这款产品的机械工程高级主管加里·魏斯说：“我们不想被通常听到的意见或建议干扰，

这些想法无法让我们保持创新性。”[15]团队负责人罗杰·杰利科解释道：“任何时候，只要你的产品有了非常大的变化，有人就会觉得我们应该把自己的资源放到别处。”[16]

别忘了自己的“娘家人”。倡导者懂得，确保得到自己部门团队持续的支持至关重要，正是这些人完成了所有有关新想法的基础性工作。随着新想法在组织内有所进展，如果不把这些“娘家人”囊括其中，则会让他们有一种被忽视的感觉，而且无论真假，都会产生一种内部不和的印象。如果在决策者问到“你的团队成员如何看待这个想法”时你不能给出一个积极的回答，那么你在获取决策者的支持上恐怕就会遇到麻烦。成功的倡导者还会从受自己想法影响最大的这些人处争取支持。例如，一位银行高管要向董事会介绍一个提案，这个提案将大幅改变银行的运营状况。会议开始之前，她应有十足的把握得到受提案影响最大的各分行经理的支持。当决策者在本应持支持态度的人群中嗅到一丝不一致的意见时，即使自己同意，也不会立刻表示出来，而是进行暂缓处理。

将被排除在外的人纳入团队。假设你受邀加入一个团队，但此前你一直有被他们忽视的感觉。如果此时加入，你工作起来会比从来没有被忽视过要更刻苦还是更消极呢？事实上，开始感觉被一个团队忽视的人要比从一开始就被团队所接纳的人工作更加勤奋努力。[17]这一点向倡导者传递了一个什么样的信息？寻找那些开始感觉被排除在团队之外的人，然后将其纳入你的项目团队，这些人便会非常努力地为你卖命。实际上，有效的倡导者有时会把人们对于被包容的需要当作赢得支持的一种手段。即便是排除在外所产生的威胁都能让人同意平常状态下可能会反对的决定，倡导者在暗示：“如果你不同意，就别想留在这儿！”[18]

让别人觉得这个主意是他们的。就算不是应得的，也应该给点儿奖励。包容能够带来精神奖励。亚伯拉罕·林肯深知这一点。他在仅仅10句话的葛底斯堡演讲中用了18次“我们”。贝拉克·奥巴马在2009年长度仅为18分钟的就职演说中使用了150次“我们”。林肯和奥巴马都懂得，如果让人们有被包容的感觉，那么表达的想法便不只是出自总统，也是人们自己的想法。

那么，倡导者如何才能营造“我们”的感觉呢？有些时候，倡导者在众所周知的幕后忙碌，当自己的想法被采纳时，可能并没有机会登台谢幕。多数人都忘记马歇尔除了是第二次世界大战后令欧洲复活的著名《马歇尔计划》的制订者，还是第二次世界大战期间的美国陆军参谋长，并以这个身份招收了后来带领盟军一同作战的道格拉斯·麦克阿瑟将军和德怀特·艾森豪威尔将军。马歇尔曾经说过，当你让别人去请功的时候，会为他们所取得的成绩而感到惊诧。

倡导者有时候还需要通过把别人的名字纳入提案而牺牲一些自己的功劳。20世纪30年代，富兰克林·罗斯福创建了我们今天所熟知的社会安全系统。为了让《社会安全法案》通过，罗斯福寄希望于国会成员大卫·刘易斯和参议院的罗伯特·瓦格纳。刘易斯为社会安全倾其毕生精力，而瓦格纳也在过去的几年中一直努力推行这个想法。然而，罗斯福决定法案署名应为参议院帕特·哈里森和人称“农民鲍勃”的国会议员罗伯特·都顿。尽管这两个人没有参与任何提案背后的工作，但却分别握有参议院财政委员会和众议院筹款委员会的大权。要是想让法案通过，来自于这两个部门的支持起到生死攸关的作用，将法案命名为《哈里森——都顿法案》则可以确保提案赢得他们的关键性支持。[19]有的倡导者还更胜一筹。一直以来，美国

海军都使用鱼的名字来为潜水艇命名，直到海军上将海曼·里科弗提出使用德高望重的领袖名字为潜水艇命名，希望借此获得国会对其潜水艇服务计划的支持。因此才有了“L.门德尔·里弗斯号”鲟鱼级攻击型核潜艇（以众议院军事委员会主席L.门德尔·里弗斯命名）、“威廉·贝茨号”攻击型核潜艇（以原子能联合委员会代表威廉·贝茨命名）以及“理查德·拉塞尔号”鲟鱼级攻击型核潜艇（以参议院军事委员会主席理查德·拉塞尔命名）。面对用你或你朋友的名字命名的产品或项目，你应该不会持否定态度。

有时候，狡黠的倡导者通过人为制造一些公众压力来营造一种“我们”的感觉，比如典型的《国情咨文讲话。总统站在众议院会议厅向全国观众致词时，出席者包括国会成员、参议员、最高法院工作人员、内阁成员以及其他国家元首。总统右侧是副总统，左侧则是众议院议长。每次《国情咨文》讲话都会被来自于总统自身政党热烈激昂的掌声所打断，同时伴随着来自于反对党温柔而充满揣测的掌声。1997年，克林顿总统提出将政府消除联邦赤字而实现的预算盈余用于挽救社会保障。记者乔·克莱恩对总统讲到此处时的现场情况做了细致描述：“民主党成员全体起立，并且高声呐喊。坐在总统左侧众议院议长位置的纽特·金里奇也鼓掌致意，但是他依然坐在自己的位子上。渐渐地，金里奇好像明白了点儿什么……这一时刻，全国观众看到的都应该是民主党充满激情、毫无保留地支持社会保障这个最受欢迎的联邦项目，而此时此刻坐着的全都是闷闷不乐的共和党党员。金里奇忙不迭地立刻起身，加入到站着为总统喝彩的队伍中去。”[20]

人们需要控制的感觉

人们都需要控制自己的生活。说到倡导，如果决策者感觉对倡导者的提案无话可说，便有可能会将提案与控制和权力相联系。决策者几乎总是想找到一个展示自己权力的途径，而这个途径并不一定能让倡导者的提案得到采纳。因此，成功的倡导者应确保决策者能够拥有一种尽在掌握的感觉。

让别人有所贡献。英国电信环球服务前首席科学家辛克莱·斯托克曼曾对《金融时报》说，如果你想劝说别人接受你的建议，则“需要让他们觉得这是他们自己的想法，然后就好办了”。[21]有时候，倡导者自己并不发言，而是先把自己的提议植入自己上司的思想。要做到这一点，他们可以提出一个问题，但并不直接给出解决办法（参见第4章）。倡导者可以暗示其他公司正在做什么，还可以列出多种选择。然后，他们会通过提起某些会让上司仔细考虑的小事儿，最终让自己的想法在上司的思想中绽放。有些情况下，倡导者还会让他人就自己的想法制定提案，然后对这个人的承诺进行支持和巩固。曾任美国最高法院资深大法官多年的约翰·保罗·史蒂文斯经常需要决定由谁来撰写案件的法庭意见。有时候由他自己执笔，当他感觉到有个同事对他的意见摇摆不定时，就让那位法官担纲。“坦白直率，”史蒂文斯说，“如果你觉得有人可能不是特别坚决地支持你的决定，那么，就让他自己来做。”为什么？因为当人们需要为自己赞成的观点找出论据时，往往会对自己的支持进行巩固。[22]如果你能将部分决定权放给对你的提案不是全力支持的人，他们便会以更加认真负责的态度对待这个提案。

分清“必需”、“应该”和“岂不是更好”。如果充满想象力的创意能够被全部采纳，那当然最好不过，可是这种事却极少发生。成功的倡导者懂得

他们不得不经常对部分提案内容进行让步。对哪些方面进行让步应基于他们对于提案内容“必需”、“应该”以及“岂非更好”的理解。任何想法都有“必需”的内容，这部分是至关重要的，没有这些内容，想法便不会成功。“应该”的内容虽然重要，但不必须。而“岂非更好”的内容则属于锦上添花，也非必要。比如，汽车“必需”有轮子、发动机和刹车，“应该”有收音机和气囊，而要是再有加热皮座椅和高级CD立体声系统“岂不是更好”？聪明的倡导者对“必需”的内容毫不让步，勉强地割舍“应该”的内容，心甘情愿地放弃“岂不是更好”。罗纳德·里根曾说过：“只要我能从敌对的立法机构得到70%我想要的东西，我就会欣然接受。这些对我来说已经足够了，过一阵子我再回来，再从这里多要点儿，再从那里多要点儿。”[23]这70%经常就是里根“必需”的内容。

提供多种选择。当安东尼·法戴尔向善变的苹果公司首席执行官史蒂夫·乔布斯介绍我们今天所熟知的iPod的设计时，面临着一个生死攸关的时刻。他知道乔布斯喜欢一切尽在掌控的感觉，如果法戴尔表现得过于急迫，乔布斯肯定会拒绝他的提案。因此，尽管法戴尔已经做好了一个非常出色的原型，还是没有在一开始就拿出来介绍。相反，他先介绍了一款比较复杂的型号，乔布斯立刻否定。法戴尔又展示了第二个型号的产品，虽然价格便宜，但是没电的时候不能储存歌曲。乔布斯也不喜欢这一款。终于，法戴尔开始介绍他最中意的这一款原型，也就是外形酷似后来市场上出售的iPod那样的产品。乔布斯看上了这一款。而这个项目则由法戴尔负责。[24]介绍自己的想法时，让决策者感觉到他们可以有多种选择，这样的做法是非常有价值的。

决策者对自己的选择会更加投入、更加满意。[25]因此，可能的情况

下，精明的倡导者都会为他们提供几个选择。不要直接说“我们应该做X”，倡导者应该像法戴尔那样，通过询问“我们可以做的有X、Y和Z，你更倾向于哪一种”来赋予决策者一种控制的感觉。这样一来，决策者不但拥有一切尽在掌握的感觉，通常还会从被介绍的几个提案中选择一个。新爸爸和新妈妈经常错误地问孩子：“你想吃什么冰激凌？”孩子回答的经常是不可能有的东西（“我想要里面有橘子和葡萄干的蓝莓冰激凌”）。聪明的父母便会问：“你想要巧克力的还是香草的？”这样问，孩子会因为让自己选择而觉得决定权在自己。事实上，真正的控制权还是在父母。

古罗马帝国皇帝奥古斯都深知选择的重要性。奥古斯都提议征收5%的“死亡税”，遭到参议员的反对，奥古斯都便问他们想怎么办。说什么的都有。奥古斯都说：“那好，要么死亡税，要么地产税，二选一。”参议院的绝大多数成员都是有钱的地主，因此他们迅速决定选择死亡税。[26]若干个世纪以后的法国，核燃料再处理公司Cogema（现在的Areva NC公司）首席执行官安妮·洛韦容定期要与反对核能的环保人士打交道。她经常让他们做选择：核能还是诸如高油耗带来的全球气候变化等重大环境问题。[27]在一家位于美国的大型技术公司，经常有人认为，识别并消除流程问题的六西格玛项目负责人威胁到了决策者的权威。长期的争论接踵而至。因此，狡猾的六西格玛专家列出了一个可选项目名单，然后让决策者自己选择想让其团队做哪个项目。专家的权利在于能够起草这个名单，因为这个名单上列出的所有项目都是专家自己认可并且认为是有价值的。而决策者因为可以做出选择而感觉保全了自己的权威。同时，倡导者也以另一种方式获胜：在公司面临各种挑战的时候，他们有机会展示自己渊博深厚的知识。

当人们做出选择的时候，便会对自己的选择非常投入。在一项奇妙的研究中，长岛的白领有机会购买1美元一张的彩票。同意购买后，要么营业员直接递给他们一张，要么自己从盒子里挑一张。抽奖那天上午，这些买了彩票的白领被告知彩票卖完了，但是还有一个人想买一张彩票，问大家谁愿意把自己手里的彩票卖给这个人，如果愿意卖，想卖多少钱。结果发现，凡是直接从营业员手中拿到彩票的人，他们想出售的平均价格为2美元左右。而那些自己从盒子里挑彩票的人（换句话说，他们貌似是做出了自己的选择），转手的平均价格几乎到达9美元。这个故事告诉我们：选择是王道。即使是“选择”的这个概念，都会让所选的这个东西显得更值钱一些。[28]

对倡导者来说，提供多种选择是鼓励人们接受其想法的强有力的手段。要想成功地运用这个技巧，倡导者应该注意两条基本规则。

1.提供含义不同、实质相关的选择。

2.不要提供过多选择。

第一条规则不言而喻，不要给人无聊或没有实际意义的选择。例如，“你有两种选择，加奶和糖的咖啡还是加糖和奶的咖啡”。决策者会立刻意识到，这根本不是什么选择。

第二条规则的意义在你经过出售各种美味诱人果酱的高档超市时便能显现出来。一天，一张桌子上放着24种口味各异的果酱可以品尝，另外一天只有6种果酱可供品尝，哪一天的果酱销量更好一些呢？心理学家席娜·艾扬格和马克·莱佩尔就进行了一项这样的研究，结果发现，在第二种情况

下商店出售的果酱更多。较少的选择可以让消费者买得更多。在另外一项研究中，他们发现当给学生6个题目的时候，学生写额外加分文章的可能性要比给30个题目的时候更大。而且，当选择更加有限的时候，他们不但更有可能写，而且写出来的文章质量也更高。[29]通过减少海飞丝洗发水的品种数量，宝洁的洗发水销量得以增加。太多种类的产品会让消费者无所适从。消费者不但很难从众多产品中做出选择，买完后悔的可能性也会增加（“我在想要是买X会不会更好？”）。过多选择会使人们因规避风险而选择保持现状。[30]这说明了什么？只给决策者几种可行的选择，然后让他们自己做出决定。

讲到这里，有人可能会有所顾虑，在向决策者提供多种选择的时候，“如果决策者认为我没有直截了当地提出我的建议怎么办”？换句话说，你难道对直接提出自己的建议不够自信吗？很多时候，遇到这种情况的倡导者都会大胆地提出一种解决方案。倡导者如何计划自己的发言，至少一部分是取决于决策者的喜好。如果你知道决策者更喜欢直截了当的建议，那就直接照做吧。

人们需要体现自己的重要性：展示想法的影响力

哲学家约翰·杜威曾经观察到“人性中最深的欲望便是渴望成为重要的人”。他说得没错。每个人都想感觉到自己很重要。事实上，我们想要的比“感觉到自己很重要”还要多。我们想要感觉到自己正在从事一件关系重大的事情，我们正在为我们的组织、我们的社会、我们的行业做出影响深远、具有关键意义的贡献。当人们察觉到体现自己重要性的需求不能被满足时，就会变得悲观、不开心、充满负能量。

倡导者懂得重视这种需求的重要性，从而充分发挥这种需求所带来的效能。他们会让决策者相信，自己介绍的这种产品或功效对于决策者达到自己的目的是必不可少、不可或缺的。当默克公司的寄生虫学家威廉·坎贝尔发现自己功能强大的药物能够消除河盲症的时候，他找到当时的研究主管罗伊·瓦格洛斯，建议默克投资生产这种药物。虽然瓦格洛斯明白公司不可能从这种药上赚钱，但还是支持开发这种新药。瓦格洛斯赞成这个建议的原因之一便是，一旦拒绝了这个建议，默克科研人员的士气便会受挫，进而失去斗志。拒绝生产一种能够大幅改变众多人民生活的药物将会吞噬其致力于为全世界做出自己贡献的承诺。毕竟，默克的使命就是提高人类的健康水平。[31]

为自己的想法感到自豪。倡导者对自己想法的所言所行塑造了他人的回应。成功的倡导者能够向世人展示他们对自己的想法抱有强烈的个人承诺和公开承诺。他们不会轻率地抛出一句“这不是什么大不了的事儿”。为了自己的想法得以实现，他们花费了数不清的时间、投入了巨大的精力，并且押上了自己的个人声誉。倡导者没必要表现丝毫的自负，但是需要自豪地告诉大家，这些想法和建议无论是对他们自己，还是对整个世界，都是如此重要。拒绝一个对自己的想法抱有强烈信念、相信自己的想法影响重大的人是比较难的。

让别人感觉自己对想法的成功采纳不可或缺。当艺人兼社会倡导者波诺建议为世界上最贫穷的几个国家减免债务时，他找到时任美国财政部长的拉里·萨默斯求助。萨默斯拒绝了波诺的请求，并且告诉波诺债务减免的问题不是美国一个国家说了算，这一举动还需要其他国家财政部长的首肯。波诺回答：“我已经全世界转一圈了，见过了所有的财政部长。所有

人都说，只要拉里·萨默斯同意，我们就没问题。所以你别告诉我这事儿没法办，因为我知道这事儿你能办。”[32]波诺懂得，当决策者感觉到自己对一项提案的成功实施具有不可或缺的意义、没有他整个想法就会泡汤的时候，他们便更有可能伸出援助之手。

推销远景。1983年，史蒂夫·乔布斯觉得苹果公司应该雇一位有大公司管理技能的人，便找到百事可乐首席执行官约翰·斯卡利，结果被拒。为什么要离开一家顶级的大型企业，转而投奔苹果这样的高风险公司呢？游说高手乔布斯问斯卡利：“下半辈子，你是想接着把甜水儿卖给孩子，还是想要一个能够改变这个世界的机会？”所有人都想改变这个世界（当然，斯卡利没能做到，但乔布斯从斯卡利那儿回来以后，确实改变了这个世界）。

就在波诺号召各国为贫穷国家减免债务的时候，他拜访了克林顿总统的智囊之一、白宫高级顾问——吉恩·斯珀林。几天后，克林顿在世界银行会有个演讲。斯珀林说：“我身边摞着2尺高的文件，波诺进来以后对我说，吉恩，我知道你现在想的做的都没错。我看到了你这摞文件，能够想象这摞纸里的每一件事儿都比债务减免要更紧急、更迫切。但是我想让你问问你自己，10年以后，这摞纸里还能有什么事会比给全世界最贫困的国家减免债务让你感到更加欣慰呢？”[33]波诺的话起了作用。他说服了斯珀林债务减免对全世界的意义远远超过斯珀林手头上的那些事儿。斯珀林劝说克林顿对外宣布：取消30多个国家拖欠美国的债务。波诺深知，倡导者必须向决策者展示自己的想法最终会有什么样的后果。

有个关于筹款的故事：一个筹款人对一个有可能出钱的人说他的非营

利保健机构需要5000万美元盖个楼。另一个筹款人对同一个人说他需要5000万美元来治疗癌症。最后谁能拿到钱？

人们需要感到自己被他人喜欢

人们会采纳自己喜欢的人提出的意见和建议。销售方面，顾客更可能从看起来喜欢自己的销售那里购买商品。[34]受上司青睐的雇员更加具有影响力，老板对自己喜爱的雇员在会上说了什么话会记得更清楚。[35]我们都领教过这么一种人，很烦人、又不合群，但还是确信自己能够成功地将自己的想法推销出去。那不能够！福特的工程师开创了商务车这个概念，但是工程师和他们的上司都不能让最高决策者买账。为什么？最流行的版本是：仅仅因为首席执行官亨利·福特不喜欢商务车的项目负责人哈尔·斯伯里奇。[36]

展示参与。敬业的餐厅服务员笑容满面地跟顾客打招呼、向顾客介绍自己、写感谢便笺、在小票上为孩子画笑脸、微笑自如、为了让顾客可以平视他们而蹲下来跟顾客说话、逐字重复顾客点的菜、不时会在饭后送上几块糖、结账时有意无意地碰顾客一下。[37]所有诸如此类的行为都是参与的标志，掌握了这些技巧的服务员往往能够得到更多的小费。

成功的倡导者也做类似的事情。当决策者说话的时候，倡导者认真倾听、点头表示感激；他们对来自于决策者的反馈表现出安静地沉思；他们公开地将决策者的想法融入到自己的提案中去。成功的倡导者就像斯科特·菲茨杰拉德在小说《了不起的盖茨比》中塑造的杰伊·盖茨比那样，与人见面时，“他善解人意地微笑——又不仅仅是善解人意。那是一种非常少见

的笑容，包含着一种亘古不变的品质，一生中你可能也只能遇到四五次。笑容包含着一种对你有利、无法抗拒的偏见，映射在你的脸庞。它对你的理解恰恰就像你希望被别人理解的那样，对你的信赖也恰如你对自己的信赖，并且可以向你保证，它对你的准确印象恰恰就是你希望传递的最好状态”。

人在忙的时候经常会忘记表现出兴趣和理解有多重要。当微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默被问到作为一名领导，曾遇到过什么挑战时，他说：“我的脑子转得太快，所以即使听到一个人说的每一句话，除非你表现出来已经消化了每一句话，否则人们总会觉得自己的话没被听到……如果你真想在别人发言时取其精华，就必须真的洗耳恭听，发言人也需要感觉到他们的话真的被听进去了。”[38]发言时可以有些激动和逢迎吗？当然可以。人们喜欢被人夸奖，受到夸奖时，即使他们感觉到阿谀奉承或对他们有所企图，还是会对夸赞他们的人评价更高。[39]

假装赞美是不够的。纳尔逊·曼德拉被关押在南非波尔斯穆尔监狱的时候遇到过这么一件事：饭永远都是凉的。虽然这算不上什么大事儿，但是，曼德拉还是想要热的饭。分管曼德拉这片儿牢房的狱警凡·西特少校不喜欢曼德拉，但是非常喜欢英式橄榄球。因此，曼德拉就变成了一个英式橄榄球迷。经过一阵恶补，曼德拉每次见到少校的时候都要用少校的语言——南非荷兰语聊几句橄榄球。这些谈话改变了他们之间的关系。很快，少校便命令手下给曼德拉送来热的饭菜。教训：当你对他人感兴趣的东西感兴趣时，就容易获得他们的帮助。[40]

留意并记住他人的小事。很多成功的倡导者都认为留意与自己相关的

人所关心的事非常重要。当看到他人仔细观看别人墙上小宝宝的照片时，倡导者便夸赞小宝宝的可爱。当看到有人刚剪了头发，倡导者便赞扬几句。很多德高望重的倡导者有意锻炼自己记住别人名字的能力。这个技能说不上多复杂，但是很重要。对名字的记忆需要练习，但是也会收到回报。能记住并使用他人名字的销售人员更加受人喜爱，工作也更加有效。[41]我们喜爱注意自己的人，在其他条件相同的情况下，我们更有可能支持这些人的观点和想法。

保持积极乐观的态度。成功的倡导者工作时态度和蔼可亲、乐观向上。他们不但相信自己的想法是重要的，还相信自己一定会成功，他们将这种乐观的正能量传递给每个人。乐观便能抓人。当决策者乐观开朗的时候，就会比生活态度消极时表现得更加和蔼、爽快，不那么反应过激地维护自己，也更加容易接纳新思想，特别是那些风险较高的新想法。[42]那么，倡导者怎样才能传递乐观呢？他们对自己的想法充满了热情，这种热情映出自信和承诺。介绍自己的想法时，他们更加突出积极的一面：80%可能成功，20%可能失败。

助人为乐。相互性是人类的基本反应：我微笑，所以你微笑。我打哈欠，所以你打哈欠。如果我为你做了什么事，那么你就会觉得需要找机会报答我。当倡导者曾经帮助过别人或公开地对他人表示过支持，那么他们就更有可能从自己曾经帮助过的人或给予过公开支持的人那里获得支持。与他人一同对特殊时刻表示庆贺、经常感谢他们、让他们在人前看起来状态很好、与他们一起分享成功的喜悦、支持他们提出的想法或建议、在艰难的决定面前跟他们站在一边并为他们以及他们关心的人送去温暖的问候，那么，在你提出自己的想法和建议时，你就可以赢得他们的支持。

突出相似之处。20世纪20年代，当爱尔兰想从大不列颠及北爱尔兰联合王国独立出来的时候，温斯顿·丘吉尔代表大不列颠进行谈判。一天晚上，丘吉尔同爱尔兰独立运动领导人迈克尔·柯林斯会面。激烈的讨论中，柯林斯对不列颠悬赏他的人头表示强烈不满。丘吉尔起身，从墙上摘下一个镜框，对柯林斯说："等等，你不是唯一的一个！"镜框里是布尔战争中一张悬赏缉拿丘吉尔的告示，上面写着"无论死活"。[43]至此，柯林斯和丘吉尔有了共同之处，很快，给予爱尔兰自治领地位的条约得以签署。丘吉尔十分了解找到与反对派的共性有多么重要。

决策者更有可能接纳与他们拥有共同价值观、欣赏他们所欣赏并且目标相同的倡导者的建议。一项研究中，学生们在校园里为一个慈善机构筹款，当他们打出"我也是这里的学生"的条幅时，他们筹到了比不打条幅时多一倍的捐款。[44]事实上，比起与自己迥然不同的人提出的要求，人们更容易同意与自己相似的人提出的要求，即使这种相似是完全偶然的——比如两人穿着打扮是同一种风格，比如名字一样，再比如生日相同。[45]这就是为什么在与决策者会面时，倡导者都会突出双方对于组织的相似之处（"所有在这儿工作了若干年的人都知道……"）、双方相似的态度（"这个房间里的每个人都追求卓越……"）或者双方的相似背景（"咱们工程师都知道……"）。即使倡导者在背景或经历方面与决策者没有什么相似之处，他们也可以聪明地突出强调与决策者共同拥有的首要原则（"我们今天聚集在此是想为……找个最好的解决办法"或者"这个问题对我们大家的未来都很重要"）。[46]

对个人尊严，或者说面子，要非常敏感。对倡导来说，面子是个极度重要的概念。面子指的是我们想要被别人知道和尊重的那些事。我们在情

感上为与面子相关的需求进行投资。如果别人不顾及我们的面子，或对我们的自我价值感进行攻击，我们便会立刻产生强烈的负面反应。

多数人都会有两种与面子相关的基本考量：自主和批准。对于自主或独立的需求会促使我们专门做一些别人不让我们做的事儿，只是为了证明我们有能力做这件事。让一个不高兴的小朋友不许笑，告诉她如果笑了就会有大麻烦，孩子往往立刻笑容绽放。第二个与面子有关的基本需求是被喜欢、被尊重、被批准和被接受。如果你感觉到某人不喜欢你，这种感觉会让你介意、增加烦恼。除了这两种与面子相关的核心问题外，我们还都有与面子相关的个人考量。我们可能希望在别人眼中是聪明的、重要的、可靠的或颇具创意的。

每当倡导者介绍自己的想法时，都会经过充满了面子问题的雷区。有时候，在毫不知情的情况下，他们便因贬低或反对的言论而给在座的某位留下了不能忘记和不可饶恕的印记。[47]这样的印记会在人们的脑海里留存很多年。很多时候，只要有机会，对方便会试图扯平。问问任何一个曾在组织中工作的人，单位里有没有这样的恩恩怨怨，他们都会心领神会地点头。不给面子可以说是激起恩怨的首要原因。政府机构内，一位高级官员默默地但却非常坚决地拒绝帮助同事处理一个提案。问及原因，他说："15年前有一次我发言的时候，她当着我手下人的面让我难堪，当时真没必要非得那样做，她其实就是想说几句话，露个脸。我一直都忘不了这件事，她明明知道那样做会让我很难堪，现在我凭什么要帮她呢？"

那么，倡导者怎样才能确保不会践踏他人的尊严呢？当感觉到倡导者有要驳谁面子的苗头时，人们通常都会通过找借口、表现的坐立不安或改

变话题等方式间接地给发言人提个醒。倡导者如果一味地继续自己的话题而忽视这些警示性的提醒就会激起负面的反应。有的人虽然颜面尽失，可还是会不动声色地静观其变。有的人则会愤怒地反击，甚至冲出会场。即使所有证据都表明这是个非常出色的提案，丢面子的人也可能会坚决反对。纽约城市规划大师罗伯特·摩西建议让一些富有的纽约人把手里的地让出来一些修建城市公园，需要纽约州州长阿尔弗雷德·史密斯签署一份有关拨款的法规文件。与之相关的土地所有人都希望史密斯能够撤销摩西的规划。赫夫梅尔是这些土地所有人中的一位，因为所从事的行业，人送外号“糖苏丹”。赫夫梅尔告诉史密斯，修建公园将会让他和朋友们的土地“充斥着来自于城市的乌合之众”。正如罗伯特·卡罗后来所述：“史密斯抬起头来看着他，蓝色的眼睛里闪现着冷峻的光芒……‘乌合之众？你说的不就是我吗？！’史密斯作为‘乌合之众’长大，现在依然被当作其中一员。当史密斯伸手拿了一张拨款表格时，赫夫梅尔绝望地试图把自己的话变成一句玩笑，立刻说：‘好吧，那现如今一个可怜的百万富翁要是想自己清静清静的话该去哪儿呢？’‘去哈林医院试试吧。’史密斯说。哈林医院是家精神病院。就在赫夫梅尔的脸变得通红的时候，州长签署了拨款的表格。”[48]赫夫梅尔后来的复议申请也被驳回，因为他打了史密斯的脸。

要想避免打到谁的脸，倡导者一定要弄清决策者与脸面相关的那些事。具体应该怎么做？方法之一便是去他们的办公室看看。如果一位高管办公室的墙上挂了各种证书和文凭，那说明教育对他来说是个事儿——所以不要跟他开类似于“学历并不重要”这样的玩笑。很多政治家的办公室里都可以见到一面名为“我爱我”的墙，上面布满了办公室主人与各界名流进行亲切会晤时握手微笑的照片。毫无疑问，这位主人因自己人脉发达、无

人不晓而自豪——这也是你需要知道的。

另外一个发现与脸面有关事情的途径是听他们怎么埋怨别人。如果一个人经常因为人们解读数据有多无能或者人们不会充分利用数据有多愚笨而发牢骚的话，其实他是在告诉你自己是个认真仔细、凭数据说话的人。如果你感觉到他错误地解读了一些数据，这种情况下小心处理才是明智之选。

不要误解。有些问题尽管与面子有关，还是必须被指出。那么，倡导者应该如何提出这些关系到面子的敏感话题呢？

第一，对在座的各位表示尊重。有一次，一位成功的大型电信公司高管被问到成功的秘密是什么，他说，刚参加工作的时候就学到了“不要轻视在座的每一个人，要尊敬他们；你永远都不知道他们10年以后会在哪儿”。一位德高望重的倡导者说他很早就懂得，首席执行官行政助理的自我价值感与她对自己掌控老板生活的信念相关联。因此，他花很多时间与这位秘书聊天，甚至就一些问题征求她的建议。所以，任何时候只要他需要立刻见到首席执行官，大门永远向他敞开也就不足为奇了。

第二，避免私心。1964年，当林登·约翰逊为竞选美国总统做准备时，有传言说已故总统约翰·肯尼迪的弟弟、司法部长罗伯特·肯尼迪可能会争取总统候选人提名。事实上，肯尼迪要在大西洋城民主党的一个会议上就自己的哥哥被暗杀一事发表感人的致词，以示纪念。然而，约翰逊既不想让罗伯特·肯尼迪的名字出现在选票上，也不希望会议中大家因为情绪激动而对肯尼迪进行提名。约翰逊并没有公开对肯尼迪说“不”（没打肯尼迪的脸），而是宣布任何内阁成员都不在总统提名考虑范围之内。约翰逊

的真正目的就是确保罗伯特·肯尼迪施展不开手脚，好让自己获胜。肯尼迪和其他职业政客心里都明白约翰逊这个决定的真实用意，他把所有内阁成员全都包括在内，其实只为限制肯尼迪一人，而约翰逊的这个决定从表面上却看不出他的任何私心。[49]

第三，使用给人留面子的方式进行交流。特别是跟很在意面子的人们打交道的时候，比如中国人和日本人，这点尤为重要。在这种文化中，人们可能话语委婉，对事物的评价含义微妙或模棱两可，还有可能听上去问题出在自己身上。两个人对话，当西方人看到对方脸上流露出迷惑的表情时可能会问："你明白我说的话吗？"而一个中国人的问法听起来更像是一种外交辞令："我说清楚了吗？"[50]

即使在同一种文化中，心思敏感的人在与人交流时也会注意他人的面子问题。有一次，罗纳德·里根在探访一所残疾学校时，一些孩子向他提问题。有一个患有严重语言障碍的孩子问了个问题，可是没有一个人能听懂。里根让他再重复一遍，可是依旧没人能听懂他的问题。里根给足了这个孩子面子，把"伟大的沟通者"这个外号送给里根再合适不过。他告诉那个孩子自己的助听器有时候不起作用，所以听不到别人说的话，现在他会让一个工作人员走到孩子身边，写下孩子的问题，这样自己就可以回答了。这灵机一动的反应避免了可能会伴随这个孩子很多年的难堪。[51]

当人们在会议中非常投入的时候，会说出一些事后后悔的话。因此，倡导者在会议中要特别谨慎小心。他们更多的是提出问题，而很少发表自己的看法。如遇让人为难的话题，他们私下商量，而非公开讨论。当一个人发言的时候说错了话，聪明的倡导者会埋怨周围的环境而非发言者本

人。他们从不会让别人感觉是谈判中的失败者。

第四，避免对过去持否定态度。对倡导者来说，几乎没有什么事情需要让他们必须否定过去，也永远不需要对之前做决定的人进行攻击。很多时候，一个组织的领导之所以能够坐到现在的位置上，恰恰是因为之前所作的决定，正是那些决定铸就了他们的成功。因此，当倡导者对那些决定进行攻击时，这种攻击看上去就成了个人攻击，是完全没有必要的。即使之前的决定很明显是错误的，个人攻击也经常会事与愿违。因很多产妇死于分娩后感染，1847年，奥地利医生伊格纳兹·塞梅尔魏斯特别建议医生和护士接生前认真洗手。这个现在看来再正常不过的建议当时确实是十分激进的。塞梅尔魏斯的同事们对他的建议毫不理睬，部分原因就是塞梅尔魏斯曾攻击过他们。例如，他曾在斥责一位同事的时候管他叫杀人犯，还曾建议另一位同事回学校好好学学逻辑基础。[52]

明智的倡导者不会对过去进行攻击，而是为大家展示未来需要其他方式或不同的思想。曾任全球企业巨头联合利华联合主席、路透社主席的尼尔·菲茨杰拉德是一位深受大家爱戴的领袖型人物，在谈到变化时，他说，“我向大家明确表示变化绝不是对过去的否定和批判。并不是说你们过去做的事分文不值，不是这样的。变化绝对是与过去有关系的，这种做法在过去的确是行之有效的……未来会有很多变化，我们需要武装自己，应对未来”。[53]

面子这件事儿还有另外一种作用。机灵的倡导者在发言时还可以把面子当作一种积极的力量，通过将自己的想法或建议巧妙地联系到决策者的面子问题上，从而对自己的想法得到采纳起到推动和促进作用。如果决策

者对自己拿数据说话引以为荣，倡导者就可以强调自己的建议是以数据为基础的；如果决策者认为自己是个技艺精深的技术通，倡导者便可以在发言中着重讲述自己想法中与技术有关的话题。当巴基斯坦律师拉扎·卡齐姆需要说服总统佩尔韦兹·穆沙拉夫推翻禁止银行收取利息的裁决时，拉齐姆知道穆沙拉夫不会理解所有的技术性细节，因此决定将他作为一位军事领袖来对待，以唤起穆沙拉夫的自豪感。“我怀疑，”拉齐姆说，“他（穆沙拉夫）能不能听懂那些技术性的论述，所以我决定发言时让他把自己想象成一位英勇的陆军司令。我告诉他我意识到自己的建议是一项非常大胆的策略，需要非常强大的神经才能接受。他说他有足够的神经可以应对。”最终，穆沙拉夫买了拉齐姆的账。[54]

拉齐姆的这一手也许是从温斯顿·丘吉尔那学来的。1941年1月，最受富兰克林·罗斯福信任的顾问哈里·霍普金斯访问伦敦，使丘吉尔面临一场挑战。非常需要霍普金斯支持的丘吉尔感觉到了霍普金斯在英国政府对美国所抱有的期望上持有强烈的保留意见。就在霍普金斯到达英国的那一天，丘吉尔作了一个演讲，对罗斯福总统热情洋溢的赞美溢于言表。他说，罗斯福总统是一位“著名的政治家，精通政府和行政事务，并且有着非常丰富的经验。他内心燃烧着抵抗侵略和压迫的熊熊之火，他的怜悯之心和善良的性格毋庸置疑地使他成为正义和自由的衷心拥护者以及随处可见的不道德行为的受害者”。据一本描写丘吉尔与罗斯福关系著作的作者乔恩·米查姆说，丘吉尔的发言让霍普金斯态度大转：“恭维起了作用……形势出现了一丝转机。面子非常重要：人们喜欢被同自己交往的人所敬重和喜爱；这种状态会让现场气氛顺利流畅、心平气和。”[55]

[1] Roy Baumeister and Mark Leary，"The Need to Belong：Desire for

Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation，"Psychological Bulletin 117（1995）：497-529.
[2] Walter S.Mossberg，"Boss Talk：Shaking Up Sony，"Wall Street journal，June 6，2006.
[3] “Out of the Dusty Labs：The Rise and Fall of Corporate R&D，”Economist，March 3，2007，76.
[4] S.Markman，"Corporate Championing and Antagonism as Forms of PoliticalBehavior：An R&D Perspective，"Organization Scienceii（2000）：429-447.
[5] Keith Hammonds，"Fast Talk：The Connector，"Fast Company，March 2007，46.
[6] Jeffery Thieme，Michael Song，and Geon-Cheol Shin，"Project ManagementCharacteristics and New Product Survival，"Journal ofProduct Innovation Manage-ment 20（2003）：104-119.
[7] Kimberly Collins，"Profitable Gifts，"Perspeaives in Biology and Medicine 47（2004）：100-109.
[8] Steve Vogel，"How the Pentagon Got Its Shape，"Washington Post，May 27，2007.
[9] Craig Venter，A Life Decoded（New York：Viking，2007），106.
[10] Shona Brown and Kathleen Eisenhardt，"Product Development：Past Research，Present Findings，and Future Directions，"Academy of Management Review 20（1995）：343-378.
[11] Nanette Byrnes，"Xerox'New Design Team：Customers，"Business Week，May 7，2007，72.

[12] Roger Leenders，Jo van Engelen，and Jan Kratzer，"Systematic Design Methodsand the Creative Performance of New Product Teams：Do They Contradict or Compfiment EachOther？"Journal of Product Innovation Management24（2007）：166-179.

[13] Joseph Bonner and Orville Walker，"Selecting Influermal Business-to-BusinessCustomers in New Product Development，"Journal of Product Innovation and Development 21（2004）：155-169；Rajesh Sethi，"New Product Quality and Product Development Teams，"Journal ofMarketing 64（2000）：1-14.

[14] Robert Metcalfe，"Invention Is a Flower，Innovation Is a Weed，"MIT Technology Review，November-December 1999，54-57.

[15] Joseph Weber，Stanley Holmes，and Christopher Palmeri，"'Mosh Pits'of Cre-ativity，"Business Week，November 7，2005，98.

[16] Adam Lashinsky，"Razr's Edge，"Fortune，June121，2006，129.

[17] Kipling Williams and Kristin Sommer，"Social Ostracism by Co-workers；Does Rejection Lead to Loafing or Compensation？"Personality and Social Psycbology Bulletin 23（1997）：693-706.

[18] Ed Sleebos，Naonu Ellemers，and Dick de Gilder，"The Paradox of the Dis-respected，"Journal of E；cper-imental Social Psychology 42（2006）：413-427.

[19] Jean Smith，FDR（New York：Random House，2007），351.

[20] Joe Klein，"Eight Years，"New Yorker；October 16and 23，2000，192.

[21] Fiona Harvey，"The Lessons of St.Patrick，St.Augustine and

St.Paul's，"Financz'al Times，June 18，2003.

[22] Jeffrey Rosen，"The Dissenter，"Nezv York Times Magazine，September 23，2007，53.

[23] Richard Reeves，"President Reagan：The Triumph of Imagination，"Economist，February 4，2006，http://www.economist.com/node/5466837（accessed Novem-ber 26，2010）.

[24] Steven Levy，"The Perfect Thing，"Wired，www.wired.com/wired/archive/14.11/ipod_pr.html（accessed April 20，2010）.

[25] Jonathan Younger，Lucy Walker，and John Arrowood，"Postdecision Dissonanceat the Fair，"Personality and Soc-ial Psychology Bulletin3（1977）：284-287.

[26] .Anthony Everitt，Augustus（New York：Random House，2006），311.

[27] Christine Lagarde，"Anne Lauvergeon：A Real Power Player，"Time，April 18，2005，81.

[28] Ellen Langer，"The Illusion of Control，"Journal of Personality and Socuzl Prychology 32（1975）：311-328.

[29] Sheena Iyengar and Mark Lepper，"When Choice Is Demotivating：Can One Desire Too Much of a Good Thing?"Journal ofPersonality and Social Psychology 79（2000）：995-1006；Erica Goode，"In Weird Math of Choices，6Choices Can Beat 600，"New York Times，January 9，2001.

[30] Sheena Iyengar，Wei Jiang，and Gur Huberman，"How Much Control Is Too Much？Determinants of Individual Contributions in

401（k）Retirement Plans，"Pension Research Council Working Paper 2003-10，Pension Research Council，Wharton School，University of Pennsylvania，2003http://www.archetype-advisors.com/lmages/Archetype/Participation/hownote_244omuchnote_244ois%20too%zomuch.pdf（accessed April 20，2010）.
[31] Jane Dutton and Michael Pratt，"Merck&Company，Inc.：From Core Compe-tence to Global Community Involvement，"in Corporate Global Citizensbip，ed.Noel Tichy，Andrew McGill，and Lynda St.Clair（San Francisco：New Lexington Press，1997），154.
[32] Susan Baer，"U2's Bono in Washington，"Wasbingtonian，March 2006，195.
[33] Ibid.，195.
[34] Arun Sharma，"Does the Salesperson Like Customers？A Conceptual and Em-pirical Examination of the Persuasive Effects of Perceptions of the Salesperson'sAffect toward Customers，"Piychology and Marketing 16（1999）：141-162.
[35] Ethan Burris，Matthew Rodgers，Elizabeth Mannix，Michael Hendon，and Jacob Oldroyd，"Playing Favorites：The Infiuence of Leaders'Inner Circle on Group Processes and Performance，"Personality and Social Prychology Bulletin 35（2009）：1244-1257.
[36] Richard Johnson，The Six Men Wbo Built the Modern Auto Industry（St.Paul：Motorbooks，2005），161.
[37] Rick Van Baaren，Rob Holland，Bregje Steenaert，and Ad van Knippenberg，"Mimicry for Money：Behavioral Consequences of

Imitation , "Journal of Experi-mental SoL-ial Prycbology 39 (2003) : 393-398.

[38] Steven Ballmer , "Meetings , Version z.o , at Microsoft , "interview by Adam Bry-ant , New York Times , May 17 , 2008.

[39] David Drachman , Andre deCarufel , and Chester Insko , "The Extra Credit Effect inInterpersonalAttraction , "Journal of Ex-perimental Social Prycbology14 (1978) : 458-465.

[40] John Carlin , Playing the Enemy (New York : Penguin , 2008) , 34.

[41] Daniel Howard , Charles Gengler , and Ambuj Jain , "What's in a Name ? A Com-plimentary Means of Persuasion , "Journal of Consumer Research 22 (1995) : 200-211.

[42] Elizabeth Kensinger and Suzanne Corkin , "Effect of Negative Emotional Con-tent on Working Memory and Long-Term Memory , "Emotion 3 (2003) : 378-393.

[43] Virginia Cowles , Winston Cburcbill (New York : Gosset , 1953) , 237.

[44] Kelly Aune and Michael Basil , "A Relational Obligations Explanation for the Foot-in-the-Mouth Effect , "Journal of Applied Social Psycbology24 (1994) : 546-556.

[45] Jerry Burger , Nicole Messian , Shebani Patel , Alicia del Prado , and Carmen An-derson , "What a Coincidencel The Effects of Incidental Similarity on Com-pliance , "Personality and Socz'al P , ychology Bulletin30 (2004) : 35-43.

[46] Minda Orina，Wendy Wood，and Jeffry Simpson，"Strategies of Influence in Close Relationships，"Journal of Experimental SoL-ial Prycbolog738（2002）：459-472.
[47] Judith White，Renee Tynan，Adam Galinsky，and Leigh Thompson，"Face Threat Sensitivity in Negotiation：Roadblock to Agreement and Joint Gain，"Organiza-tional Bebavior and Human Decision Processes 94（2004）：102-124.
[48] Robert Caro，The Power Broker（New York：Vintage，1975），187-188.
[49] Ted van Dyk，Heroes，Hacks，and Fools（Seattle：University of Washington Press，2007），30.
[50] Ming-Jer Chen，Inside Chinese Business（Cambridge，MA：Harvard Business SchoolPress，2001）.
[51] Franklin Lavin，"More Than a'Great Communicator，'"Wall Street Journal，June 8，2004.
[52] John Waller，The Discovery of the Germ（Cambridge，UK：Icon，2002），64.
[53] Deborah Ball，"Boss Talk：Stocking a Global Pantry，"WallStreetjou7nal，May 24，2004.
[54] Isabel Hilton，"The General in His Labyrjnth，"Ne7v Yorker August 12，2002，45.
[55] Jon Meachanb Franklin and Winston：An Intimate Portrait（New York：Random House，2004），85.

第6章　想法好不好，要听听它的故事好不好

告诉我一件事，我就会知道。告诉我真相，我就会相信。然而，给我讲个故事，它就会永远住在我的心里。

——印度民间谚语

20世纪70年代末，索尼的创始人之一兼董事会主席盛田昭夫面临着一场严峻的挑战。尽管他对公司应该生产并销售我们今天所熟知的随身听坚信不疑，可是公司里的工程师和营销人员还是不能想象人们为什么会需要一个带耳机的便携式录音机。“公司上上下下每个人都在为难我……因为没人喜欢这个主意。”他回忆道。[1]实际上，索尼已经进行过客户意见调查，多数受访者也不看好这个可以随身携带的音乐播放器。面对这样的形势，盛田昭夫讲了一个故事，终于扭转乾坤，并传为佳话：两个卖鞋的人被发配到一个孤岛上。第一个人给头儿回信：“快把我弄回去，这儿没一个人穿鞋，根本没有市场！”而第二个人的回信则完全相反：“这儿没一个人穿鞋——难以置信的机会。快把鞋给我发过来，有多少发多少！”有时候，你需要发现从未被触及的机会，然后让人们为这些机会欢欣雀跃。一个像盛田讲述的这样简单短小的故事会是一种超乎寻常的劝说工具。

故事定义了我们。“为了活下去，我们给自己讲故事。”琼·迪迪翁曾这样说。我们与生俱来地用叙述性的方式进行思考。纵观历史，人们依靠讲故事的人来记住思想、事件和人物。这些讲故事的人就是他们所处社会各种历史事件来龙去脉的数据库。故事被一而再再而三地传颂，所以就有了他们的文化。[2]

故事的价值随处可见。家族，尤其在最鼎盛的状态时，是各种故事的汇合之地。那些被称作家族故事的口头传家宝远比继承的金钱或土地更为珍贵和难得。这些故事为家族打下历史根基，既是一种家族的延续，又是一种身份的识别。父母通过讲述有关祖先或奇异或美好的故事将过去与现在相连接。几十年以后，当他们的孩子坐在一起的时候，依然会回忆起儿时曾经听到过的那些故事。一旦互相交换过几个儿时的轶事，兄弟姐妹之间的感情就会更深一点儿、更丰富一点儿。如果没有讲故事的环节，还谈得上是节日聚会或者家庭团聚吗？无论你信还是不信，这些场合里所讲述的故事维系着家人之间的关系，也书写着家族的历史。

同文化和家族一样，组织也是各种故事的汇集之处。初来乍到的新人经常在老成员讲述以前发生的事情时感到些许尴尬。尽管名义上是这个团队的一员，其实他们只是局外人，因为他们并不是故事的一部分。午饭时间，有人讲了个段子，所有人都开怀大笑，唯独新人礼节性地微笑，他们心知肚明，自己还没有真正属于这个圈子。一个人只有在有集体故事和大家一起分享之后才能真正成为这其中的一员。要创造凝聚力，团队负责人经常会制造一些常见的故事，就像那些似曾相识的来自于大学时代旅途中疯疯傻傻的奇闻怪事，比如一干人弄了一辆车跑出去玩儿，沙丁鱼罐头般地挤了好几天。这个画面恰恰是让整个旅程难以忘怀的关键一笔，也为罐头里的每一条沙丁鱼打造了一条维系多年友谊的坚固纽带。

故事创造并保持着组织的身份。[3]戴尔雇员对迈克尔·戴尔大学时代用自己汽车后备箱兜售电脑的故事牢记于心；微软雇员都从非正式的渠道听说过有个大学生因为自己的一个想法而辍学的故事；惠普讲述的是一个诞生在自家车库的公司的故事，并且广受颂扬；3M流传的是思高洁如何阴

差阳错地因为一个错误而诞生的故事（一位科研人员不小心把化学试剂洒在了她的网球鞋上）；索尼的故事则是有关执行副总裁高筱静雄的，1994年，当被工程师们告知摄像机已经不可能再比当时最小的摄像机更小的时候，他表示怀疑，哦？真的吗？高筱让工程师把摄像机放在一个盛着水的桶里，看看有没有气泡冒出来。只要有气泡，就说明还有可以压缩的空间。[4]

[1] Akio Morita，Edwin M.Reingold，and Mitsuko Shimomura，Made in Japan（New York：Dutton，ig86），79.

[2] David Rubin，Memory in Oral Traditions：The Cog'nitive P，ycbology ofEpics，Ballads，and Counting-Out Rbymes（New York：Oxford University Press，1995）.

[3] Michael Lounsbury and Mary Ann Glynn，"Cultural Entrepreneurship：Stories，Legitimacy，andthe Acquisition of Resources，"Strategic Management Journal 22（2001）：545-564.

[4] Phred Dvorak，"Facing a Slump，Sony to Revamp Its Product Lines，"Wall Street Journal September 12，2003.

人们为什么会被故事所影响

故事对于倡导者来说具有非凡的价值，这并不奇怪。[1]作为第一号作战命令的倡导者，林肯曾经说过：“他们说我讲过不计其数的故事，我想了想，确实如此。但是，长久以来的经验让我明白，与任何其他方式相比，老百姓更容易从题材广泛、内容幽默的故事中受到影响。”[2]

心思灵巧的倡导者所讲述的故事之所以具有如此的影响力，究其原因，一共有五点。第一，动听的故事引人入胜。故事既可以娱乐他人，又可以动人心魄，牢牢地掌握着我们的注意力。每当有人说：“我给你们讲个故事。”我们便会激灵一下子围过来，伴随着满心的期待。我们的脑子可不想拐弯抹角，倾听最省劲。几乎无一例外地，有着引人入胜情节的电影要比其他电影更容易赢得大奖。[3]

第二，当把一件事当作故事讲出来的时候，人们通常更加容易理解。好的故事可以将抽象的概念生动地呈现给人们。当思想被赋予了喜怒哀乐的时候，一个人的音容笑貌便栩栩如生地浮现在眼前，当这种感觉被植入到决策者情感深处时，要远比幻灯片上寥寥几个要点令人难忘许多。[4]

我来讲个自己的故事。小时候我住在弗吉尼亚阿灵顿，我和爸爸经常在晚上的时候出去散步，终点是一家有31种口味的冰激凌店。冰激凌店的隔壁是一个待租的店铺，很快便有一家名叫“野洋葱”的饭馆进驻。对于一个9岁的孩子来说，我觉得这个名字很欢乐。妈妈做饭的时候经常会用到洋葱，给这种辛辣刺激的东西剥皮便成为我儿时记忆中的一个苦差事。“想想那个味道，爸爸！”这几乎成了我的口头禅，“每次有人从这儿离

开的时候肯定都是哭着走的。”

我们全家每年都会一起出去玩儿一次，第二年夏天，我们到海边待了一个星期。回家以后，我和爸爸继续出去散步。当我手里举着冰激凌，经过那家饭馆的时候，看到门上贴着一张大白纸。

“爸爸，”我开心地叫他，“快来看！这上面写着他们破产了，他们关张了！是不是很棒啊？再也没有洋葱、再也没有眼泪，那股味儿也没了！”爸爸并没有与我一起分享喜悦，我问他为什么。他反过来问我知不知道“破产”是什么意思。我说：“意思就是他们没钱了。”

爸爸说：“比这个意味的多得多。可能意味着一对夫妇，也可能是单身一人，辛辛苦苦攒了好多年钱。他们不能像咱们那样去海边度假，也没有给他们的孩子买像你身上穿的这样帅气的衣服，他们不停地攒钱。去年饭馆开张时恐怕是他们一生中最引以为豪的时刻。桌布被熨得平平整整，玻璃杯熠熠闪烁，银色的餐具散发着难以掩饰的光芒，他们为自己所创造的眼前这一切感到欣喜和安慰。可是现在这一切都烟消云散了，就像一个梦，醒来的时候什么都没有了。这么伤心，哪能笑得出来呢？”

直到今天，每当我与家人或朋友在外沉浸于美好的假期时，如果吃饭的时候让我在连锁餐厅和家庭作坊式的饭馆中间选择的话，我永远毫不犹豫地选择后者。现在你明白我为什么要这么选了吧？这个故事是不是要比我在一张幻灯片上写上一句我的核心信念之一便是“创业”要来得生动得多呢？

是什么使林登·约翰逊这位南方人成为公民权的倡导者？他说这源自他

家佣人的丈夫，一位名叫吉恩·威尔逊的人给他讲述的亲身经历。当时，威尔逊正在开车把约翰逊和他的狗送回得克萨斯。威尔逊对他说：“我说参议员啊，从华盛顿开到得州可真是够痛苦的，得连着开好多个钟头。半路上饿了也没个地方停车吃饭，所以就得接着往前赶路。越开天越热，就想冲个澡，可是能让我们进的澡堂子一般都离高速路很远。没办法就只能继续开，直到天黑下来，实在累得睁不开眼了，就得找个住的地方，可是又得花上一个来钟头才能找到个歇脚的地方。你看我说这些话的意思就是，一个黑人，独自一人，连条狗都没有的时候，跑长途真是太麻烦了。”[5]约翰逊觉得威尔逊所说的每个人（更何况自己还是为美国总统效力的人）都一定会遇到如此的经历是很不正常的，所以才有了后来大幅改善的公民权。

总统，作为极度成功的政治家，最懂得故事在劝说方面所拥有的巨大潜能。当一个弗吉尼亚人劝说林肯放弃一些位于南方的军事哨所时，他说这样做不明智，并且讲了一个《伊索寓言》中的故事。“狮子爱上了樵夫的女儿，仙女让它去找樵夫提亲。樵夫说：‘你的牙太长了。’狮子找到大夫，让他把自己的长牙拔掉，然后回去央求樵夫把女儿嫁给自己。‘还是不行’，樵夫说，‘你的爪子太锋利了。’狮子又找到医生，让他把自己的爪子磨平。当它再来到樵夫家时，樵夫看到丢盔卸甲、赤手空拳的狮子时，一下就把它打死了。”[6]林肯讲这个故事的意思很简单：如果他把南方的哨所一个一个的放弃，联合政权就会被一步步地削弱，就像那只狮子，总有一天会被瓦解。

故事对于倡导者至关重要的第三个原因在于，故事可以把想法合成在一起。倡导者通过讲述一个好的故事可以把复杂的想法渗透到一个让决策

者感觉很有道理的连贯的整体之中。2007年，身为五角大楼道德操守办公室主管的斯蒂芬·爱泼斯坦为了告诉雇员什么叫做合乎道德，编写了一套《道德败坏百科全书》，书中收集了大量违反道德规则的故事。故事的名字都起得非常有特色，令人过目不忘。其中一个故事的标题叫做“不要让事先做手脚的行为阻碍了你成为四星上将”（英语中“事先”（fore）与“四”（four）谐音），讲的是一位三星上将以政府的名义举办高尔夫球赛，却让一些国防承包商为奖品埋单的故事，而这位三星上将再也没能得到他的第四颗星！类似的故事起到的传播效果远比罗列着什么行为可以接受、什么行为不能接受的干巴巴的法规效果要好得多。[7]

故事所拥有的合成能力在法庭审判中尤其能够得以体现。审判中经常会出现大量的信息，无论是理解还是记住这些信息，对于一个普通的陪审员来说都不是件容易的事。为了给出一个涵盖所有信息的组织框架，经验丰富的律师经常以情节引人入胜、结构井井有条的故事开始对这些案件进行介绍。随着审判的进展，陪审员在已经了解了的故事的基础上接纳新的信息。如果证据与自己掌握的故事相符，那么就会牢牢地记住这些证据。如果不相符，便很容易忽略或忘记。证据以故事的形式讲述要比传统逐条罗列的形式有影响力得多。[8]

第四，情节精彩的故事可以让决策者印象深刻。历史由完好讲述的故事所组成。我们能记住什么、记住谁，很大程度上是我们接触到的故事所讲述的事件及人物的一个功能。看看亚历山大·弗莱明偶然间发现青霉菌有杀菌效果的故事。有一天，弗莱明在清洁培养板的时候注意到青霉菌周围没有细菌。这是为什么？弗莱明想。接下来的事就是历史。这个故事在学校里讲得最多，提醒未来的科研人员留心每一个细节，不论看起来多么细

小和微不足道。这个故事令弗莱明颇具传奇色彩。然而，鲜为人知的是，1932年，弗莱明停止了对青霉的研究，因为他一直想不出怎样才能在提纯的同时还可以保留它的效力。直到10年以后，剑桥大学的霍华德·弗洛里才展示出青霉菌巨大的医疗价值。没有弗洛里后来进行的大量研究工作，弗莱明偶然间的发现恐怕就会从历史的记载中消失。那么为什么弗莱明被大家记住，而弗洛里（与弗莱明一起获得诺贝尔生理学或医学奖）却几乎被遗忘了呢？部分原因可以归咎于，弗洛里确实在实验室里付出了难以想象的辛劳，虽然这些工作被总结性地记录在一系列的专业文章中，但是这些记录却鲜有对这一伟大发现饶有兴趣、耐人寻味的叙述。[9]

第五，故事之所以是倡导的有效武器是因为人们一般很难不同意以故事的形式叙述的内容。[10]讲得好的故事可以将听众的精神转移到很难进行深度反驳的状态。[11]即使听众会对故事进行反驳，与其他方式相比，也不会那么激烈和尖锐。[12]听众不喜欢在半截打断故事而进行反驳，一般都会等到故事讲完，然后再给讲故事的人机会对那些存在问题的地方进行解释。[13]同样，决策者可以不同意数据和论据，但却不能说谁自己的故事不对，因为那就是真的发生在讲故事的人自己身上的事。

1990年，克莱斯勒高级工程师鲍勃·马塞尔曾讲过一个囊括以上所有原因的故事。克莱斯勒当时的总裁名叫李·艾柯卡，正在考虑是否应该通过生产小排量的经济型轿车而与日本汽车展开竞争。公司里很多人都觉得这个想法愚蠢至极，马塞尔却不这么想。在最后决策的会议上，他避开了传统的罗列一大堆数字的发言，而是为大家介绍了自己孩提时代曾经生活过的一个位于北密歇根的小镇。马塞尔用幻灯机将一张小镇的照片打在屏幕上，然后开始娓娓道来：

“这是铁河，上半岛西端的一个小镇子。这里有湛蓝的天空和清新的空气，是个好的不能再好的适合成长的地方。20世纪四五十年代的时候，每天3点和11点，房间里墙壁上的画都会摇晃起来，地面隆隆，窗户嘎嘎作响，每个人都面带笑容，这些响声意味着铁矿正在进行爆破。每个人都有工作，没有任何失业的情况发生，挣的也不少。雪地车、新车、小木屋和各种各样的船随处可见。很多来自于欧洲的第一代和第二代移民都在这里找到了天堂的感觉。然而，麻烦正在酝酿。来自于巴西和加拿大的铁矿开始出现，国内外的铁矿让竞争愈演愈烈，最终成为同是在激烈市场竞争中失败的‘海华沙（铁路）’第二。我爸爸是最后走出这个铁矿的人。他打开抽水机，让最深处的铁矿成为一片汪洋。后来我们把抽水机卖到了非洲和南美，因为我们无力与人竞争。”

接下来，马塞尔又放了不少幻灯片，每一张都呈现着一个昔日辉煌、现在败落的社会。每换一张幻灯片的时候，马塞尔都说：“无力竞争。”放完幻灯片，他接着说：“切尔诺贝利是一场核灾难，人们不能继续在那里生活。而我的家乡经历了一场经济灾难——一点一点地被蚕食和破坏，而且更加隐秘和阴险，最后让我们也不能继续在那里生活。”很明显，马塞尔通过对铁河的描述来比喻汽车行业。最后，面对众位高管，他以这样一段话作为自己的总结性陈词：

“所以，我们到底应该怎么办？不需要每天战战兢兢地来上班，我们可以勇敢地加入到反击中去，这就是参与竞争的全部意义所在。我们可以在小型车领域重新建立滩头阵地，我们可以扭转长驱直下的局面。我们要向全世界证明，我们并不软弱，我们不懒也不傻，我们可以去竞争！”

此时，房间里安静极了。马塞尔的故事将自己的观点赋予了无穷的说服力，他成功了。8个月之后，克莱斯勒正式开始马塞尔所提议的小型轿车的开发工作。[14]这部叫做“彩虹”的轿车取得了巨大的成功。

[1] M.Green and T Brock，"In the Mind's Eye：Transportation-Imagery Model of Narrative Persuasion，"in Narrative Impact：Social and Cog'nitive Foundations，ed.Melanie Green，Jeffery Strange，and Timothy Brock（Mahwah，NJ：Erlbaum，2002），315-342.

[2] Donald Phillips，Lincoln on Leadership：Executive Strategiesfor Tough Times（New York：Warner，1993），155.

[3] Dean Simonton，"Group Artistic Creativity：Creative Clusters and Cinematic Success in Feature Films，"Journal ofApplied Social Psycbology 34（2004）：1494-1520.

[4] Elizabeth Kensinger and Suzanne Corkin，"Effect of Negative Emotional Con-tent on Working Memory and Long-Term Memory，"Emotion3（2003）：378-393.

[5] Robert Caro，Master of the Senate：The Years of Lyndon Jobnson（New York：Vin-tage，2002），888.

[6] Phillips，Lincoln on Leadership，89.

[7] Jonathan Karp，"At the Pentagon，an'Encyclopedia of Ethical Failure，'"Wall Streetjournal，May 14，2007.

[8] Nancy Pennington and Reid Hastie，"Explaining the Evidence：Tests of the Story Model for Juror Decision-Making，"Journal of Personality and Social Psycbology 62（1992）：189-206.

[9] Cheryl Jorgensen-Earp and Darwin Jorgensen，"Miracle from Mouldy Cheese：Chronological versus Thematic Self-Narratives in the Discovery of Penicillin，"Quarterly Journal of Speecb 88（2002）：69-90；Eric Lax，The Mold in Dr.Florey's Coat（New York：Henry Holt），2004.

[10] Michael Slater and Donna Rouner，"Entertainment-Education and Elaboration Likelihood：Understanding the Processing of Narrative Persuasion，"Communi-cation Tbeory 12（2002）：173-191.

[11] Melanie Green and Timothy Brock"The Role of Transportation in the Per-suasiveness of Public Narratives，"Journal of Personality and Socuzl Psychology 79（2000）：701-721.

[12] Melanie Green and Timothy Brock，"In the Mind's Eye：Transportation-Imagery Model of Narrative Persuasion，"in Narrative Impact：Social and Cognitive Founda-tions，ed.Melanie Green，Jeffery Strange，and Timothy Brock（Mahwah，NJ：Erlbaum，2002），315-342.

[13] M.Sean Limon and Dean Kazoleas，"A Comparison of Exemplar and Statistical Evidence in Reducing Counter-Arguments and Responses to a Message，"Com-munication Researcb Reports 21（2004）：291-298.

[14] Paul Ingrassia and Joseph White，Comeback：The Fall and Rise of the AmericanAutamobile Industry（New York：Simon and Schuster，1994），435My thanks toRob Smithson for pointing out this example.

怎么讲故事

有影响力的故事直击论点

强大的故事是指那些可以让人牢牢记住、能够走进心灵深处的故事。这样的故事可以直接点题，给出清晰明了、令人瞩目的论点。不够强大的故事可能生动有趣，可以博得听众一笑，但是因为论点不够明确，结果只会分散听众的注意力，起到本末倒置的效果。倡导者应该非常清楚通过自己的讲述，想让决策者感受到什么、做点什么、记住什么。理想的状态是，故事主旨明确，并且极具说服力，以至于几乎不可能被反驳。

2010年12月，奥巴马总统签署了一项法案，允许同性恋公开地在军中服役。以下就是签署仪式上，他在简短问候和感谢后说的一段话：

“66年前，在位于西欧的一片被皑皑白雪覆盖的繁密森林里，盟军正在对一次大规模的进攻进行奋勇反击，这就是我们今天所熟知的阿登战役。战役的最后几天，巴顿率领的第三集团军第80师与敌人展开了最猛烈的攻势。战士们沿着一条狭窄的小道前行，因为暴露了目标，他们的生命危在旦夕，有几百人不幸牺牲。

“双方交火中，有位名叫劳埃德·科温的士兵滚到40来英尺（约12米）深的沟壑里，困在其中，昏迷不醒。就在这时，科温的朋友，另一位士兵返回找他。炮弹不断落在这位战士的身边，在一片烟雾、混沌和伤员的惨叫声中，这位战士，科温的朋友，慢慢滑下布满寒冰的陡坡，冒着生命危险艰难地把科温拖上相对安全的地面。

“在劳埃德接下来的岁月中，他一直对这位名叫安迪·李的战士、他的朋友，心怀感激，安迪救了自己的命，没有安迪，劳埃德永远都走不出那个沟壑。整整40年过去了，当兄弟俩在花甲之年再次重逢时，劳埃德得知安迪——这位把自己从死亡边缘拖回来的朋友是个同性恋。他起初有些不知所措，又觉得没什么关系。劳埃德懂得什么东西更重要。他知道是什么让他能够活到今天，是什么让他返回家园、建立自己的家庭并且度过余生成为可能。这一切都是因为他的这位朋友。

“今天，劳埃德的儿子就在我们的现场。他深知，勇气和牺牲，就像种族、性别、宗教或信仰一样，并不会被一个人的性取向所局限。是什么使得劳埃德在欧洲战场上幸存成为可能，就是我们今天聚集在此的原因。这就是我们今天在此相聚的原因。

“所以，今天上午，我非常自豪地签署一项即将终止“不问、不说”时代的法案。这是一条法律——我将要签署的这项法案将进一步加强我们的国家安全，坚持我们英勇的男女战士们冒着生命危险所捍卫的理想。

“数以千计的爱国战士再也不会仅仅因为自己是同性恋就被剥夺为国效力的权利并被迫离开部队。军队再也不会毫不顾忌他们卓越的技能、勇敢的作风、火热的激情或多年以来的出色表现。数以万计的军人再也不用被要求活在谎言之中，或者整天担惊受怕、战战兢兢，只为能够效力于他们所热爱的祖国。

“就像迈克·马伦上将曾经说过的：‘我们的人民已经为祖国做出了巨大的牺牲，甚至献出了宝贵的生命，因此没有人应该再牺牲他们的正直和气节。’这就是为什么我相信对于我们的军队来说这是一件正确的事。这就是

为什么我相信这是一件正确的事，我的话讲完了。[1]”

奥巴马在演讲一开始讲述的这个故事清晰明确地点明了新法案的论点。如果没有这个故事，他的演讲将会平淡逊色得多。

再来听听这位安全主管在劝说其组织为防护性的安全措施投资时讲的故事。

“我有一个朋友最近去希腊度假。有一天她发现附近的山顶上有一座很古老的神庙，据她所能看到的，没有任何途径能到达那个庙——既没马路，也没小路，连个台阶也找不到，于是就去山脚下的小村子里去问怎样才能到那个庙里去。村民告诉她，得先去村里的小教堂登记，然后就会有位五大三粗的和尚坐在一个吊在缆绳上的筐里，通过滑轮，从山上滑下来。果真如此，和尚下来了，让我这个朋友也坐在筐里，坐好后，和尚就开始拉绳子。很快，他们便到了半空中。就在那时，我的朋友突然注意到绳子看起来已经有些磨破了，她有些担心，转过头来问和尚：‘你打算什么时候换绳子？’和尚抬头看了看磨破的绳子，耸耸肩，轻描淡写地说：‘断了的时候。’”[2]

听众们的笑声落定以后，这位主管说：“我们的理念绝对不是这样的。我们会在东西破损之前就把它们修好，这便是所谓的防患于未然。”她的故事成功地点明了论点。

另外，点明故事的主旨或论点也是不可或缺的。如果倡导者讲完了一个故事，而并没有对自己想让决策者意识到什么道理做个概括总结的话，便需要承担决策者由自己的推论得出错误结论的风险。前联合国秘书长科

菲·安南大学时代是在明尼苏达的麦卡利斯特学院度过的。他曾经讲过一件事，说他刚到那儿的时候看到大家冬天都带着耳套，心里嘀咕着自己永远都不会戴这么丑的东西。随着寒冷愈演愈烈，气温降到零下，安南的调调也变了。结果，他买了一个自己能找得到的最大的耳套。在一次母校的毕业典礼上，安南为大家讲述了自己从这件事上吸取的教训："永远不要以为你比当地人知道得多。"[3]这件小事让我们明白了作为总结的解释说明很重要。

故事讲得好才会产生影响力

如果讲得不好，即使是最生动有趣的故事也可能毁于一旦。富有影响力的故事短小精悍、清新有趣、易于理解、引人入胜，并且能够激发人们产生无穷的好奇心。

故事需要短小精悍，因为絮絮叨叨、啰啰唆唆的故事会让人感到无聊、心生厌烦，结果就是不听了。看看本章里讲的每个故事最多只有几小段。

有影响力的故事还应该是清新有趣的、决策者以前从来没有听过的。不过这里也有特例。我们中的很多人都会翻来覆去地看自己所钟爱的老电影，也会沉浸于虽然听过，但每每提起，仍会觉得捧腹的好笑话。但是就像大多数电影一样，大多数的故事"保质期"都比较短。当面对同一组决策者超过一次时，倡导者就必须对讲同一个故事（包括同一个笑话）非常小心了，第二次发言时不妨对第一次发言中讲的故事进行简单暗示。如果一部分听众听过，另外一部分没听过，你就可以说："你们中的有些人可能

听我讲过……”接下来便可继续同样的故事。

除了短小精悍和清新有趣，一个好故事还要易于理解。如果我讲了一个故事，故事的主题对你来说是完全陌生的，我就不应该因为你对这个故事毫无感触而觉得奇怪。容易理解的故事经常是与个人经历有关系的。如果你曾为一个十分棘手的问题苦熬到深夜，如果你曾屡遭白眼、被人拒之门外，如果你曾忍受过异常艰难、残酷的选举，或者曾经焦急地望着刷满夜色的窗外，等候未归的孩子，那么，当你听到与这些经历有关的故事时，便更加容易理解，从而产生共鸣。当然，好的故事并不一定需要拥有相似的经历，但确实需要在人们的想象范围之内。

如果你是一位倡导者，那么请在讲故事的时候充满激情。一个故事，之所以引人入胜，部分原因就在于听众能够感觉到讲故事的人既在乎故事本身，又看重它所反映的主旨。扣人心弦的故事从感情上将我们领入其中，我们可以认识不同的人物，体会他们的感觉，想象与他们在一起时的景象。发言者的声音传递着内心的激情，可以通过夸张的语言和非语言行为突出故事中发生的事儿。可以根据不同人物角色的特点使用不同的腔调、音量、口音和速度，必须让听众能从讲述中听出情绪和感觉。事实上，越是适当夸张的讲述，越能够吸引听众的注意力。停顿可以渲染阴谋诡计，重复能够呈现激情，而气愤、快乐、惊奇和失望可以突出从故事中得到的经验教训。栩栩如生的细节、丰富生动的措辞可以在决策者的脑海中营造不可磨灭的景象。然而，有一点千万要记住：无论故事讲得多么好，一定不能被看出来是排练过的。

倡导者应该在故事里来点出乎意料或新奇的经历，或者，让故事本身

就有很多种可能。一个具有影响力的故事随着情节的展开，会让人产生一种悬念，激发人们的好奇心。想想你在前几页里看到的故事，在看每个故事的时候，你可能都会琢磨琢磨接下来会怎么样，想一想故事支持的论点是什么。

重要警告：不是所有场合都适合讲故事。在技术含量很高的讨论中、在时间很短的会议中，或是在诸如面试等某些特定场合中，当人们只需要各种信息时，讲故事通常是不合时宜的。另外，故事在不同文化间的沟通和理解可能也会是个问题。同样，倡导者也不希望自己讲述的故事风头盖过问题本质，喧宾夺主。有些经理以会讲故事而著称，但是会后大家却只记得故事本身，而故事的主旨却被那些有趣的情节所稀释，甚至根本忘记为什么要讲这个故事。说服力强的故事应该伴随着确凿的数据和逻辑严谨的论证，特别是当决策者全神贯注、非常投入的时候。如果给出的数据与故事的叙述有所矛盾，细心倾听的决策者往往会推翻整个故事，导致倡导者的信誉受到质疑。

有影响力的故事反映了价值观

强大的故事拥有心理学家所称的“情感上的共鸣”——直指我们基本的价值观、信仰和经历。[4]真正好的故事最终能够传达深刻的道德智慧。很多宗教寓言通过简单易懂的方式传递核心价值观。而世俗寓言也可以起到同样的效果，看看下面这个在网络上流传的故事。

“有个小姑娘脾气特别不好，妈妈给了她一袋钉子，让她在每次控制不住想发火的时候就用锤子把一个钉子钉在后院的篱笆上。第一天，她钉

了26个钉子。随着她慢慢有意识地学会控制自己的情绪，每天钉的钉子渐渐减少。她发现，管住自己的脾气远比往篱笆上钉钉子要容易得多。有一天，妈妈说如果哪天她能够很好地控制自己的情绪，做到一次脾气都不发，就可以去拔下一个钉子。几周过去了，小姑娘告诉妈妈所有钉子都拔光了。妈妈带她来到后院的篱笆旁，对她说：‘做得不错，不过看看篱笆上的这些洞！篱笆永远也不会完全恢复成原样了。当你情绪失控的时候，那些气话对别人造成的伤害就像篱笆上留下的这些疤。’”[5]

这个故事所传递的价值观异常清晰：愤怒是会产生后果的。

倡导者经常由自己所认同的价值观而想到情感上能够产生共鸣的故事。如果你为人处世的信条是诚实，可能是因为你曾切实感受过不诚实所带来的痛楚，或是亲眼见过因为诚实而产生的奇迹。一家财务公司一系列的丑闻过后，常务董事觉得确有必要让所有员工都知道他有多么看重道德行为。在一次员工会议上，在介绍完公司的道德行为规范后，他稍作停顿，然后说，在他看来，再没有什么能比诚实更加重要。他讲起自己小的时候，有一年夏天，兴冲冲地跑到一个自助报摊买报纸，放了两毛五进去，兴高采烈地拿了两份报纸，而两毛五只是一份报纸的价格。当爸爸发现的时候，带他回到报摊，让他从自己兜里掏出两毛五的零花钱放到机器里，并且把第二份报纸也放回去。“再小的小事儿，”爸爸说，“诚实也会成就一个人。”这位常务董事告诉在座各位，直到今天，诚实对他来说都是最重要的事。虽然零花钱上有点小牺牲，但是却让他懂得了一个意义深远的道理，塑造了自己的价值观。

要想从故事中发现价值观，考虑一下这几个问题：

我有什么样的价值观？

我的价值观中有一种能够联系上我要介绍的想法吗？

这项价值观为什么对我这么重要？

这项价值观从哪儿获得？什么时候意识到它的重要性？

我过去的生活中有什么重要时刻能与我的想法有联系？

来听一个原微软高管雷·奥兹讲的故事。20世纪70年代早期，当奥兹还是伊利诺伊大学的一名工科学生时，经常路过厄巴纳校区内一幢“窗口发出奇怪橘色光芒的”小楼。进去一看，奥兹发现一些同学们正坐在使用一种叫做“柏拉图”系统（自动教学用程控逻辑——世界上第一个电脑辅助教学系统）的电脑终端机旁。没想到，奥兹最终成为一名柏拉图系统的程序员。到1974年的时候，柏拉图终端已经将美国很多高校联系在一起，并与这个世界相连。

因为工作关系，奥兹经常要与另外一位程序员一起合作，但是两个人却从未见过面，所有的联系都是通过类似于今天即时消息的软件完成。奥兹发现他的搭档在打字上有很大的问题，不但经常拼错单词，而且速度也很慢。终于有一天，两个人见面了，奥兹发现这位从未谋面的搭档竟然是一位四肢瘫痪、用绑在牙齿上的棍子打字的残疾人。奥兹说：“那一刻，我突然意识到，电脑是一个可以让人们进行心灵对话的媒介，丝毫不用考虑身体状况。你可以不带任何成见地与一个人合作，对方最真实的才华也可以得到充分的体现。就是从那时起，我便开始专注于电脑如何帮助人们更加有效地工作。毕业后，我对自己说‘无论通过什么方式，我都要重新创

建一个像用在柏拉图系统上的交互式环境。'"奥兹做到了，他创建了最终被全世界几百万人使用的Lotus Notes。[6]这个故事让我们不得不相信，奥兹在技术上所取得的成就是建立在帮助他人的承诺这个基础之上的。

有影响力的故事合乎常理

故事一定要听起来是真的，必须合乎常理。人们本能地按照故事的连贯性来判断其好坏。好的故事不会处处矛盾，它们是环环相扣的有机整体。故事要有个开头，然后是充满了各种事件和曲折的中间部分，最后是带有结论性质的结尾。通常情况下，故事只包括几个主要元素：场景（故事发生的地点和时间）、带有各自目标的鲜活人物以及某种困境，即问题、障碍或者一位或多位人物遭遇的盘根错节，而正是这种困境会导致接下来或胜或败的行动。当我们急着想知道接下来会发生什么的时候，故事就变得引人入胜、渐入佳境。然后，便出现了故事主角所必须面对的惊奇、冲突、挫败或失利。

倡导者讲述的故事中，种种困境给了决策者一个聆听提案的理由。问题最终得以解决，决议有了一个结果，这便是成果。[7]故事经常会以一个教训或道德上的寓意作为结尾，这时，倡导者就可以开始介绍自己的提案了："这个故事告诉我们，我们应当……"或者，"最后，这些事情说服了我们推荐……"专栏6-1中的故事就是一个遵循上述结构的例子。

专栏　6-1结构完整的故事

米克黑尔希望改变自己所在政府机构窗口单位为民服务的方式。发言时，他并没有一上来就向领导们介绍群众投诉统计数字和流程图，而是从

一个故事开始讲起：

一位名叫娜塔莎的老奶奶昨天到局里来（人物和场景）。这已经是她第四次来局里问怎样才能为自己卧床不起的老伴拿医生处方（目标）。这之前的几次，她不是被工作人员告知需要预约，就是填写一个表格，还有一次是要求出示一些文件（障碍），直到这一次，她终于带齐了所有要求的表格和文件。娜塔莎还属于在哪儿都好好排队的一代。她非常守规矩地排了一个钟头的队，终于为同一件事第四次站在了柜台前。当她再一次讲述自己的问题时，柜台里的职员，一位已经在这里颇有些年头的公务员，告诉她排错了队，这件事需要去另一个窗口办理（障碍）。她说了声“谢谢”，然后便去指定的那个窗口，站在队尾，又排了一个来钟头（障碍）。请大家注意，这是一位84岁高龄的老奶奶。就在她终于挪到窗口时，里面的工作人员告诉她现在到了午休时间，她需要再等至少一个小时，等到办公室下午开门的时候再来（障碍）。

“在哪儿等？”娜塔莎问。

“外面啊。”工作人员回答。大家都知道，这几天是今年入冬以来最冷的几天。娜塔莎几乎哭出来，问可不可以在屋里等，这里暖和些。“这不符合规定。”工作人员回答（障碍）。

无奈之下，娜塔莎只能走出房间。她站在门口，裹着一件已经很旧的大衣。就在这时，有个新来的名叫亚历克斯的小伙子走出大门。他看到门口有位年事已高、瑟瑟发抖的老奶奶，就问她有什么事，娜塔莎把自己的问题讲给小伙子听。亚历克斯并不知道局里的规定，他把门打开，让老奶奶进去，并且一直陪着娜塔莎等到其他工作人员吃完饭回来上班。亚历克

斯找到自己的上司，说明了娜塔莎的情况后，上司耸耸肩说：“如果你想管她的事儿，你就去管。”15分钟后，当娜塔莎与小伙子拥抱告别，告诉亚历克斯他的妈妈会为他自豪，然后终于带着处方走出了办公室（成果）。

我敢肯定，娜塔莎回家以后肯定会在老伴、孩子和邻居那儿对亚历克斯赞不绝口。现在，她相信政府里还是有人关心她的（结果）。这个故事告诉我们什么呢？我们设定的条条框框让老年人办成一点事实在太难。我们有些工作人员态度恶劣。我在想，为什么娜塔莎想办件事儿得跑四趟？我在想，为什么我们的工作人员没有展现出亚历克斯表现出的责任感？（得到的教训）。我想做到的是，创建一个系统，让我们的群众在第一次来的时候就能把事儿办成。我想请你们同意，雇佣并培训出更多像亚历克斯一样的工作人员。我希望我们能够为群众提供他们应得的服务。请允许我提议……（提案）。

这种常见的故事结构能够让听众产生悬念，让我们对接下来发生的事情有所期待。然而，有些故事的结构却完全不同。这种故事上来先说结果，然后介绍场景、人物、目标、错综复杂的过程，最后是成果或决议。这种倒叙的方式也可以激发听众的好奇心。虽然我们知道了结果，但是我们还想知道这个结果是怎样得来的。[8]

无论结构如何，有效的故事都是听上去有道理的，内容都是完整的。这是不是就意味着一个故事必须完美地概括了一件真实发生的事儿呢？当然不是。就像阿尔弗雷德·希区柯克说过的：“戏剧就是剔除了枯燥部分的生活。”平均时长为2小时的电影仅仅包含40～50个画面。由于一部电影不

可能面面俱到，因此每个画面都必须直击故事的主旨。事实上，在传递一个故事中心内容的过程中，已经包含了大量的细节。擅长讲故事的人懂得什么时候将糟粕去除，什么时候强调精华所在。有些细节需要强调，为的是保证听众能够获悉故事的主旨，而其他无关紧要的细节可能会淡化主旨。“在我看来，讲故事并不是简单地把一些内容堆叠起来，”已退休的3Com公司创始人罗伯特·梅特卡夫这样说，“我用1000种不同的方式讲过3Com公司的故事。你可以让它充满戏剧性。你来做主讲什么、不讲什么，还可以加上一些激动人心的情节。你可以挤眉弄眼，也可以面带微笑。你可以把一些可能削弱自己论点的细枝末节抹去，剩下的只有循循善诱、深入浅出、温和诱人的说服艺术。但是，我的原则之一就是：永远别说谎。”[9]

有影响力的故事来自于个人经历

虽然倡导者可以从数不清的书中和网页上选取自己所需要的故事，但是，最好的故事却源于自己的亲身经历。借用别人的故事可能会有风险。如果倡导者把一个故事当作自己的亲身经历来讲，事后万一被人发现，其可信度便会遭到质疑。如果倡导者选取的一个故事是听众已经听过的，那么，故事的影响力便会受挫，不能达到倡导者预期的程度。因此，精明的倡导者更喜欢讲他们自己的故事——那些来源于自己亲身经历的故事。

每一段经历都可能会产生故事。讲到这儿，你可能会说：“好吧，对你可能是这样，但是我并没有活在一个周围都是充满戏剧性故事的环境里。”这就说错了！每个人都有发生在自己身上的或有趣或重要的事儿。你需要做的只是从现在开始将这些看似微不足道、平平淡淡的小事当作丰

富、生动故事的灵感源泉。

几年前，我在一家从事制造业的公司做顾问，这家公司的工厂遍布整个北美。老板60多岁，坚持要陪我去看看每一家工厂。我们第一次一起旅行的时候，我注意到他有些奇怪的行为。在机场的时候，他去买了一份报纸，就在拿起找回的零钱后，他转身走到一个投币电话前，把手里的硬币一枚一枚地放到了退币口里。我当时第一反应就是他怕过安检时这些硬币会给自己添麻烦，但是我们当时已经过完安检了。因此，我的结论是，这位老兄有一点有趣的怪癖。

一周之后，我们又一起旅行。这次，我们是在芝加哥奥黑尔国际机场等候一架延误的班机。我这位同伴起身去登机口旁的小店里买报纸，回座位的时候，他经过一排投币电话，再一次的，他把自己手上的钢镚放到一部电话的退币口里——一个两毛五、一个一分钱，最后是个五分硬币。他回到座位，我终于忍不住问他为什么要这样做。“看着那个电话。”他说。

没什么可干的，反正闲着也是闲着，我开始盯着那排投币电话看。过了几分钟，一对夫妇带着一个三四岁的小姑娘经过电话，孩子看上去无精打采、疲惫不堪，走着走着突然一屁股坐在地上，眼看着就要哭。爸爸急着往前走，看看能找到点儿什么哄孩子的好玩意儿，妈妈留在原地看孩子。突然，小姑娘发现了投币电话。小朋友拿个电话又能做什么呢？当然可以。她踮起脚尖，开始研究那部电话的退币口。她先发现了一个五分硬币，然后又发现了一分钱，最后竟然还有一个两毛五的钢镚。不到一分钟光景，小姑娘便从脾气暴躁、嘟嘟囔囔变得神采奕奕、破涕为笑了。我扭过头对他说：“真是太好了。”

他微微一笑："没错，其实花不了多少钱就可以让一个人快乐起来。"

直到今天，每当我在机场，走过已经所剩无几的投币电话时，都会想起他那简单的慷慨。

这并非一个可以撼动世界的故事，但却是我自己一段实实在在的经历。在我需要论述其实慷慨是件很简单的事儿的时候，我便把它当成一个故事讲出来。这个故事符合一个故事应具备的所有条件，而且，这是我自己的亲身经历。

那么，你该如何把自己的亲身经历当成故事讲出来呢？之前已经提到过一种方法：想想你自己的价值观，以及你为什么会形成这样的价值观。第二种方法是将你的构思分解成为具体的细节：是什么特别的事件或人员让你相信自己的想法很重要？哪些现状（尤其）令你深感困惑和烦恼？第三种方法就是创建能够帮助你构思故事的矩阵。

创建矩阵时，首先列出你未来可能需要讲到的问题或主题——团队合作、某种变化、一项流程或程序、一个政策或是你的想法（表6-1）。然后在矩阵的最上面一行列出形势（场景、挑战）、人物、目标、障碍、行动、结果以及经验教训。对于每个问题都花上点儿时间好好想想让你意识到有价值的地方在哪儿。这其中还涉及谁？出现了什么样的困境？你从中收获了什么？如果你真的被什么问题卡住而困在其中，不妨这样说，"我知道团队合作的重要性，例如……"只要你一说出"例如"二字，那么就必须讲个故事了。

表6-1　创建故事

	形　势	人　物	目　标	障　碍	行　动	结　果	教　训
团队合作							
研究项目							
新政策							
改革举措							
其他							

[1] Office of the Press Secretary，The White House，"Remarks by the President and the Vice President at Signing of the Don't Ask Don't Tell Repeal Act of 2010，"Department of the Interior，Washington，DC，December 22，2010，http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2010/12/22/remarks-president-and-vice-president-signing-dont-ask-dont-tell-repeal-a（accessed January 16，2011）.Points of applause are omitted.

[2] While the core of the story is correct-access to the monasteries at Meteora in Greece was limited to a rope and pulley system up to the1920s-there are now stairs.Guides often tell visitors the story of fixing the rope only when it is broken.

[3] Stanley Meisler，"Man in the Middle：Travels with Kofi Annan，"Smithsonian，January 2003，37.

[4] Howard Gardner，Changing Minds：The Art and Science of Cbanging Our Own and Other People s Mind（Boston：Harvard Business School Press，2004），74.

[5] Many Web sites include this story.Here is one：http://www.cojoweb.com/friendship-week.html（accessed November 25，

2010）.

[6] Ray Ozzie and Glenn Riflcin，"Speaking Mind to Mind，"Ne-w York Times，Decem-ber 1，2002，14.

[7] Henry Cole，"Stories to Live By：A Narrative Approach to Health Behavior Research and Injury Prevention，"in Handbook of Health Bebavior Researcb Methoeds.David Gochman（New York：Plenum，1997）：325-348.

[8] Silvia Knobloch，Grit Patzig，Anna-Maria Mende，and Matthias Hastall，"Affec-tive News：Effects of Discourse Structure in Narratives on Suspense，Curiosity，and Enjoyment while Reading News and Novels，"Communication Research 31（2004）：259-287.

[9] Jeffrey Seglin，"Storytelling Only Works if Tales Are True，"Ne-w York Times，No-vember 19，2000.

利用段子来解围

如果倡导者想不起来能够支持其论点的故事该怎么办？这时，他们可以考虑使用有趣的段子，通过鲜为人知的事情来说明被提及的想法或建议。与故事相比，巧妙的段子可以达到异曲同工的沟通效果，这一点已被很多成功的倡导者所证实。以下就是一些例子。

1939年10月，一位名叫亚历山大·萨克斯的金融家想做一件事：说服他的朋友——富兰克林·罗斯福总统考虑爱因斯坦对德国生产核武器的担心。会面初始，萨克斯并没有得到罗斯福对此事的特别关注，于是，萨克斯给罗斯福讲了一个历史上的小故事——拿破仑曾经拒绝罗伯特·富尔顿有关为法国打造蒸汽轮船舰队的提议。如果拿破仑当初听从富尔顿的建议，则非常有可能成功入侵英格兰，从而塑造一个与今天完全不同的世界（逆风时，帆船不太容易从法国前往英国，而以蒸汽为动力的轮船却可以做到）。萨克斯告诉总统，现在咱们俩之间的这个会面就像帆船时代的蒸汽轮船一样，都是巨大的技术性突破。[1]这个段子同萨克斯与之相联系的叙述终于唤起了罗斯福的警觉。不久，他下令开始着手核武器的研究工作。萨克斯采用了很多成功倡导者经常使用的手段——利用鲜为人知但却引人注目的事件来加强其论据，同时还建立了自己的信用度。

当一位引领机构变革的大型医疗组织高管向其他领导讲述她是有多么相信应该实行这些改革举措的时候，使用了一个医学方面很不错的说法。她说，使用绷带的伤口要比裸露的伤口愈合时间快2~5倍，重大变革也是如此：好的领导给予员工一点保护，也就是说，他们可以为员工提供一定

的稳定性，同时还可避免过快地对每件事都进行改革。在另外一个场合，这位高管又向人介绍，作为一个引领改革的领导，她明白，最好由组织内部的人员创建并管理变革，很多公司犯的错误就是使用诸如顾问等外来人员领导变革。她说，改革就好比皮肤或者器官移植。人与人之间的移植经常会出现排异现象，而例如植皮等自体移植多数都不会有排异现象出现。她通过使用这个例子来说明其“顾问引领的变革通常不成功”这个论点。与来自于组织内部、了解组织文化的员工相比，外来人员，如咨询公司或顾问，更难创建并保持变革。

当一家小型金融公司的高管向一屋子求职者解释组织内团队合作重要性的时候，也有效地使用了一个段子。他并没有只简单说了句“团队合作非常重要”，而是问大家知不知道巨型红杉树，在座各位纷纷点头。“是什么使它与众不同？”他问。一个人回答：“因为它很大，它是世界上最高的树种之一。”另一个人说，这种树从非常小的种子长成，而种子只有在发生山火的时候才能从坚硬的壳里爆出来。高管对这些意见均表示赞同，然后说，红杉真正与众不同的地方其实是它的树根结构。就其高度来说，红杉有着世界上所有树种中最浅的树根结构，很少有在地下超过10英尺（约3米）的树根。问题紧接着就来了，他说：“这么浅的树根怎么会让红杉如此高耸而挺拔呢？”高管稍作停顿，等待大家仔细思考，然后接着说，答案就是，每一棵红杉的根部都可以绵延很广，有些时候，面积甚至可以超过一英亩（约4047平方米），而且每棵树的树根都与树林中其他树的树根交错缠绕在一起。每棵红杉之所以能够傲然挺立，很大一部分原因便是来自于其他树的支撑。没有人能在地面以上看到这种支持，这种支持是隐藏在地下的。接着，高管终于言归正传：“这就像我们的公司。这里有经纪

人、交易员、分析师、计算机技术人员以及从事各种其他相关职业的人。虽然他们各司其职，但是所有人都因他人的存在而存在，每个人都支撑着他们周围的人。”看到大家频频点头，高管继续说：“想象一下，如果一棵树有恙，那么树根与之相连的其他树呢？也会得病。这点也像我们的公司。公司有多强，要看这其中最弱的那个成员能力如何。这也就是为什么我们花如此多的时间、投入如此大的精力来雇用行业内最优秀的人才。”其实，这位高管完全可以简单地说：“我们是一个团队，需要相互支撑。我们只选择最优秀的人才，对此我们非常认真。”相反，这位高管讲述了一个有关红杉的小故事。你觉得哪一种方式对于听众的影响力更大呢？

类似的段子是成功的倡导者发挥影响力的武器之一，段子可以拥有非凡的说服力。讲故事的那些规则全部适用于讲述段子，有效的段子也同样趣味盎然。它们可以支持相关论点，它们必须是正确的。某种程度上来说，段子应该让人们感觉似曾相识。当决策者对相关问题有一定程度的参与或投入时，讲故事尤其能够起到说服作用；而当决策者对相关提案的参与或投入程度非常高的时候，段子往往更能发挥功效。

那么，倡导者去哪儿找这样的段子呢？几乎无所不在。日常生活中每天的经历和体验都可以提炼出能够用来解释想法、影响他人的段子。2002年，当乔纳森·米勒出任美国在线服务公司（AOL）首席执行官的时候，其母公司——时代华纳的很多高管都对美国在线过去几年中所遭遇的问题倍感烦恼。当米勒第一次与这些心怀不满、怨声载道的高管们坐在一起开会时，他说：“如果你们的车在纽约被拖走，而你们想把车找回来的时候，必须排很长的队，当终于轮到你跟工作人员说话的时候，你已经准备好把

对面那小子的脑袋拧下来了。但是，窗口边有个小牌子，上面写着，‘你的车不是这里的人拖走的，他们在这儿是为了帮你把车找回来。’”米勒进而告诉在座所有的高管，他的目标就是将美国在线重新拖回正轨，就像刚才提到的想帮你把车找回来的工作人员。[2]这个简短的段子通过令所有高管极易理解的方式点明了自己的论点。美国在线现在的班子与公司过去的经历毫无关系，要说有，也只能是引领公司向健康、良性的方向发展。

多数情况下，最好的段子来自于倡导者本人的知识库，因此，很多具有超强影响力的人迷恋于各种名人传记，并且求知欲极强，经常被这个世界上的各种新奇事物所吸引也就不足为奇了。他们是贪婪的求知者，总是被未知的东西所撞击，进而产生深深的迷恋。历史充满了生动有趣又合时宜的事情。雷富礼刚刚成为宝洁公司新一任首席执行官的时候，有一次在希腊，一整天会议过后，他和几个市场营销部的人在桌旁小坐。那几个人突然拿出一个令他惊喜的礼物——一本记录亚历山大大帝（Alexander the Great）的书。他们专门为了雷富礼名字的字头（A.G.）与亚历山大大帝名字的字头相同而挑选的这件礼物，不但为了好玩，更主要的目的是想表达他们对雷富礼为公司开拓成功未来的坚实信念。事后，雷富礼说，亚历山大大帝也许并不能称得上领袖的最佳典范。为什么？因为在他过世后，手下的将领之间发生了残酷的大规模内讧。“我可不想这儿也发生同样的事儿，”雷富礼对他的班子说，“我一直试图让组织融入一种在我走后也将一直持续的机制。这是一家在1000年以后还会傲然于世的公司。”[3]

深受政治家们喜爱的一个小把戏便是找出自己发言那天历史上曾经发生的事件或名人生辰，然后将自己的想法与这些事件相互关联。历史只是一个来源，段子还可来源于倡导者自己的专业知识领域。一位科研工作者

想说明，在她的实验室做好协调工作经常很不容易，但这一点对其科研项目的成功与否意义重大。为了加强自己的论点，她通过一个人在站立时保持平衡需要多达300块肌肉起作用来联系说明。“我们都知道，得用上所有肌肉才能保持平衡，因此在遇到任何外力或挑战时，我们必须完美协调，保持平衡。”她对自己的团队这样说。

无论倡导者的段子来源于何处，一旦他们收集到了一些，便可在各种各样需要进行倡导的场合中使用。假设有位导游向你介绍了一种名叫“海雀”的海鸟：当海雀刚出生的时候，鸟爸爸和鸟妈妈负责给小鸟喂食。过不了多久，小鸟便长得比爸爸或者妈妈都要大。因为个头太大，小海雀无法立刻离开鸟洞独立生活。为什么要这样呢？这样喂食能够让鸟爸爸和鸟妈妈安心外出找食，因为它们知道小宝宝很安全，既不会因蹒跚而行不小心从洞中跌落，也可以免受天敌的袭击。当小海雀的身体能够从洞中钻出的时候，也就是它能够独自单飞的时候了。这便是一个有趣的段子。那么，你可以怎样使用呢？一位加拿大的经理在讲到他的职责就是保护新来的雇员，直到他们可以在公司内部投入“战斗”、独当一面的时候用到了这个段子。另一位经理则使用这个段子来说明聪明的领导会为各种发明创建安全的环境。

好的段子总是能够点明论点并且加强论点，如果做不到这一点，段子便会既烦人又使人分心。还记得美剧《干杯》中的主人公克利夫·克莱温在与人对话中经常冒出的无厘头段子吗？他加入的这些段子纯粹为了打趣，并没有任何实际意义。这种段子经常枯燥乏味，很少贴题，用时下流行的词来形容就是很“二”。[4]因此，一个段子仅仅因为新奇有趣并不能说明它值得分享，聪明的倡导者不会希望成为克利夫那样的人。相反，他们的段

子会给自己的论据增添价值。

[1] Richard Rhodes，The Making of the Atomic Bomb（New York：Simon and Schuster，1985），313.

[2] Carol Hymowitz，"Some Tips from CEOs to Help You to Make a Fresh Start in 2005，"Wall Street journal December 28，2004.

[3] Katrina Brooker，"The UnCEO，"Fortune，September 16，2002，96.

[4] A collectionisat http://cliffordclavin.com.

第7章　拍板的是谁

知己知彼，百战不殆。

——孙武

你对顾客了解得越多，销售状况就会越好，这是不言自明的道理。同样，你对决策者了解得越多，你的倡导效果就会越佳。倡导者必须尽可能地摸清支持或反对其想法的决策者：谁会喜欢这个想法？谁对这个想法并不感冒？谁会是骑墙派？谁轻轻摆摆手就能把想法枪毙？谁能够让这个想法看上去过于稚嫩或问题重重？谁会侧身悄悄说："我们以前试过这个办法，花了好多钱不说，一点儿作用没起，算了吧！"本章我们将探讨倡导者在准备发言时，应该考虑决策者哪些方面的内容。

了解决策者

成功的倡导者在判断谁说话算数上有一个诀窍。这里的“谁说话算数”包括谁起作用、谁作最后的决定、谁会影响决策者的判断以及谁有可能阻碍你马上准备尝试的倡导工作。有些时候，手里掌握着钱、权并且有需求的人比较明显——通常是老板或者可以起到作用的老板的老板。但是有些时候，真正的影响力却来自于别处。20世纪90年代末，添惠公司（Dean Witter）和摩根士丹利合并，来自于添惠的菲尔·珀塞尔坚持出任新公司的首席执行官。摩根士丹利一方的领导层虽然当时默许，但是私底下管珀塞尔叫“芝加哥来的乡下人，6个月后就让他卷铺盖走人”。珀塞尔开始领导合并后的公司董事会，却让摩根士丹利的领导层分管公司的日常事务性工作。随着时间的推移，珀塞尔逐渐将自己的人安插到董事会中的重要位置。他在公司内部最大的竞争对手就是来自于摩根士丹利一方的约翰·马克，曾竭力争取过首席执行官这个位置，但众位董事因对珀塞尔忠心耿耿，所以马克屡遭排挤。马克后来终于放弃争夺，让珀塞尔踏踏实实地坐稳自己的位子。正如第一银行前总裁约翰·麦考伊所说：“菲尔在聪明程度上比华尔街最出色的交易人更胜一筹。他弄清了怎么玩这个游戏，并且胜出。”[1]珀塞尔懂得公司内部的真正决策者是董事，因此将重点放在各位董事身上（几年以后，珀塞尔不择手段的权谋行为让自己落马，被迫离开摩根士丹利，约翰·马克终于坐上了这一把交椅——可以赢得一时的争斗，却依然可能输掉整个战争）。

虽然真正的决策者并不总是显而易见，机智的倡导者会尽早制定相关策略，从而让每一位有可能对自己的想法有发言权的人买账（见专栏

7-1）。他们会将重点放在赢得能够控制接触到高层人物的助理的支持；赢得每个人都会听从的财务人员的支持，尽管这个领域可能和自己的想法本身关系不大；以及赢得可能情况下每个人的支持。当内维尔·艾斯戴尔负责可口可乐在中部欧洲的业务时，曾提议在整个欧洲范围内创建单一的大型灌装厂。要实现这一方案，他需要将这个大型灌装厂的部分所有权分摊给116个小型灌装厂。一经提出，这一想法立刻被其他高管叫停。为什么？艾斯戴尔说，他“低估了……需要被覆盖的多个区域，得确保部分灌装厂之前的各种后门以及由来已久方方面面的关系不会阻止我们的计划。总部立刻收到来自于世界各地灌装厂的电话，‘这对我们来说意味着什么？’我之前考虑的并不够透彻”。通过这件事，艾斯戴尔学到了“对于存在影响力的地方，一定不能局限于狭隘的视角。一定要保证所有人都被囊括进来。现在，当提到反对意见可能来自何处的时候，我的看法已与当初截然不同”。[2]

专栏7-1　你了解决策者吗

假设你有一个非常好的想法需要向决策者介绍，看看能不能回答出下列问题。

你现在的听众是正确的人选吗？谁是真正的决策者？听取发言的人是决策者还是能够影响决策者的人？谁能产生非正式的影响力？

哪些决策者有可能对你的提案持友好态度？哪些有可能被说服？

决策者更喜欢哪种论据？他们喜欢举例说明、故事、理论、历史掌故、数据还是证明书或推荐信？提案如何改写才能迎合决策者的喜好？他

们对讨论或发言有何期待？

他们对变革的接纳程度如何？——他们对现状更满意，还是对变革充满好奇和期待？采纳你的建议会给他们带来什么样的好处或不利因素？对于将新思想引入其组织，他们有多少经验？

决策者来自于组织内的哪些部门？有些部门可能比其他部门更加容易接受新思想。

决策者当前对新想法的信任程度如何？他们是持积极态度、相对中立、怀疑态度还是极力反对？

谁有可能唱反调？对于来自于他们的负面反应应如何应对？唱反调的人为什么觉得自己做得对？谁对这个新想法持坚决反对的态度，以至于根本不可能改变？

有谁尽管不能说“行”，但是却能说“不行”？有谁反对这个想法，尽管他们没有正式的说法？光是他们的牢骚和嘟囔就可以阻碍提案被采纳。

组织内的高层会支持这个想法吗？如果决策者知道高层喜欢这个想法，那么他们的反应会更加积极吗？

谁会作为提案的支持者或资助者？高层中有谁会帮助你得到所需要的资源？哪位资深人士能够清除阻止你的提案被采纳的障碍？

你的顶头上司对你的想法会作何反应？你的同事、组员和下属会有什么样的反应？

谁会被你的想法所影响？他们会受到怎样的影响？谁能从你的想法中受益？一旦你的想法被采纳，谁有可能蒙受损失？

决策者的类型：认知——感觉矩阵

决策者对于想法的反应落在两个连续统中。第一个表示决策者对于一个提案知道什么、了解什么。这个连续统的一端为决策者是提案所属领域的专家，对于提案涉及的信息和知识，决策者与倡导者懂的一样多，有时甚至比倡导者懂的更多。另外一端则是对提案知之甚少或完全不了解的决策者。第二个连续统指的是决策者对于一个想法的感觉如何。一端表示决策者喜欢这个想法，另一端则表示决策者视这个想法为多余、危险或愚蠢的。将认知和感觉这两个指标结合在一起，便有了图7-1。怎样介绍你的想法取决于每位决策者落在这个矩阵的什么位置。

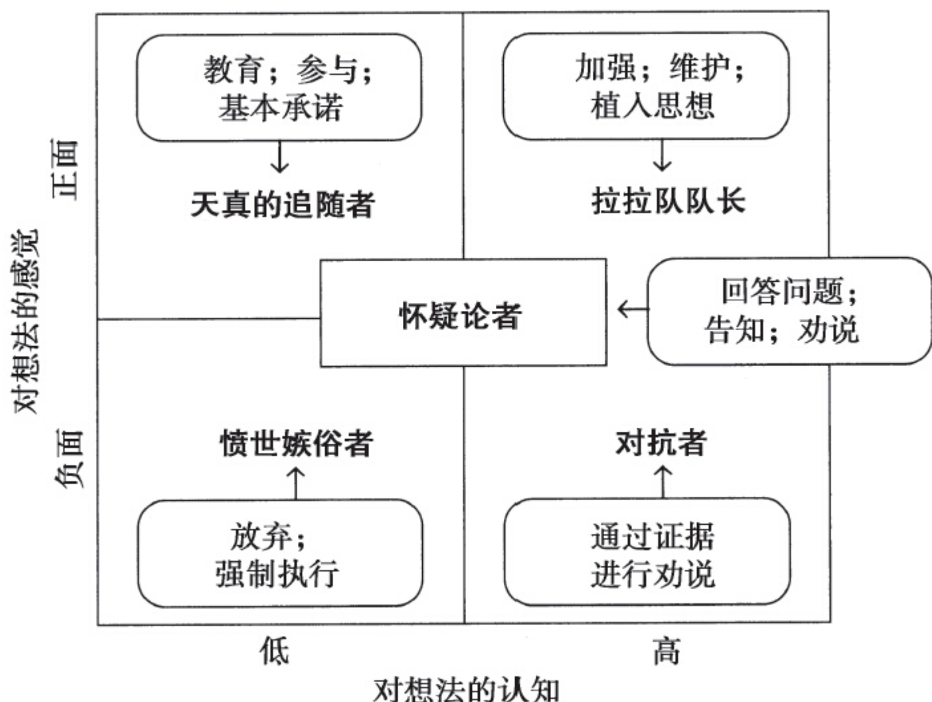


图7-1　认知——感觉矩阵

怎样介绍你的想法取决于每位决策者落在这个认知——感觉矩阵的什么位置。

如图所示，倡导者在介绍提案时，一共会面对5种不同的决策者。愤世嫉俗者即使对提案所涉及的领域稍有了解，也一定会持坚决反对的态度。他们对提案毫无兴趣可言，也不想作任何了解。你可以与他们辩论上几个钟头，而他们永远都不会改变主意。事实上，与这种人争辩就好比陷在流沙中：越是费力挣扎，下沉的速度就越快。那么，倡导者应怎样对待这些不可救药的反对者呢？试着让他们变为中立。怎样做到？要不然忽视他们，要不然迂回作战。当本田的工程师藤野道存想建造并推行翅膀上方

带有喷气发动机的小型飞机时，就在公司总部遭遇了愤世嫉俗类型的高管。当他最终发现这些高管永远都不会改变想法的时候，便把他们抛到脑后，只选择与那些喜欢自己想法的人共事。他的策略起了作用，项目得以继续。[3]如果忽视或迂回都不可行，倡导者就需要争取高管进行强制执行（“大老板发话了……”）。任何一位当过青春期孩子父母的人都深知偶尔采取这种手段的必要性。当孩子说：“无论去哪儿，我都不想跟你们一起出去玩儿！”爸爸或者妈妈应该回答：“立刻上车！”

矩阵里的下一项是天真的追随者。他们喜欢这个想法，但其实他们并不明白其中的含义。他们是狂热的时尚追随者，不断为最新、最时髦的想法着迷，而丝毫不顾这个想法有没有用，或者能不能够带来价值。猛一看，天真的追随者因为站在自己的一方而貌似有用，起码可以捧个人场。但是，因为他们极易被竞争对手的想法所动摇，你就需要通过让他们知道为什么应该喜欢你的想法而将这类决策者的承诺敲定、落实。天真的追随者需要的是被教育，而非被说服。面对这类决策者有一项挑战，那就是，他们可能不愿意做出最后的决定，因为即使他们喜爱这个想法，但却懂得不够多，以至于不愿意承担与之相关的任何风险。很多年以前，英特尔的领导层提议购买一家名为科先系统（Fore System）的网络及电信公司。董事会召开前，公司高管都确信这项收购是个不错的主意。但是，会议结束时，这个提案却遭拒绝：“因为没人足够了解联网和电信，以至于连问题都不知道该怎么问。”[4]电信和联网听起来都是貌似不错的商业机会，但是要动真格的，决策者便缺乏令自己足够自信地进行决策所需要的信息。这种情况下，缺乏说服力并不是问题。管理层需要做的是在向决策者介绍这一提案之前就向董事会普及有关该行业的整体形势以及科先系统相

关业务状况的知识。

接下来是拉拉队队长。这种类型的决策者确实了解并欣赏你的想法。倡导者注重培养拉拉队队长不仅因为他们支持自己的想法，而且还会变成自己想法的传播者，帮助他人明白这个想法的智慧所在。政治上的第一原则便是巩固基础，拉拉队队长就是一位政治家的基础。组成基础的成员始终为他投票、给他捐款、在大街上发放这位政治家的宣传册、拨打宣传电话并且从事很多非常普通但对赢得大选至关重要的工作。当政治家远离自己的群众基础时，就会有落选的风险。企业的首席执行官懂得自己的基础是董事会，有经验的倡导者便会让董事会成员心情愉快。经验不足的倡导者有时会犯致命的错误，想当然地认为拉拉队队长们已在自己的掌握之中而不去悉心维护，转而花费大量时间与愤世嫉俗者进行永无结果的争论。明智的倡导者会持续不断地向拉拉队队长就其为自己所作的一切表示由衷的感激，对他们的拥护表示支持，并且对他们在抵制不同意见中作为“孕育剂”而提供的帮助表示欢迎。

矩阵中的下一类是对抗者，这类决策者虽然对提案有比较深入的了解，但却持有坚决的否定态度。对抗者在意的是令人信服的信息、公正准确的数据以及逻辑性极强的论据。让这类决策者换一个角度看问题经常意味着将说服工作时间拉长。著名的物理学家斯蒂芬·霍金就一个基础科学问题与唐·佩奇展开了多年的争论：黑洞到底能不能释放出信号。最终，数据让霍金相信自己是错的，并于2007年4月公开承认佩奇对这个问题的看法是正确的。[5]面对对抗者，倡导者一定要表示出自己不但知道问题出在哪儿，而且完全了解对抗者反对的理由。聪明的倡导者懂得控制自己的热情和积极性，避免正面否认对抗者的意见。这种情况下，倡导者开始发言

时，至少在原则方面应着重强调双方都同意的内容，紧接着提供相关证据。与对抗者打交道是会获得回报的：倡导者为了说服对抗者而准备的论据能够让自己进一步审视自己的想法，从而使提案更加周密、完善。

最后一类决策者是怀疑论者，这是个矛盾体。他们对提案有些了解，但对其价值所在不甚明了。由于怀疑论者对于提案的不确定性会使他们不愿意有所行动，因此倡导者必须对其进行必要的刺激和激励。一家美国公司内，一位倡导者建议向美国以外的一些市场提供有别于美国市场的产品组合。决策者对这个提案不太感兴趣，虽然没有坚决反对，但是他们并不十分理解，也不太喜欢这个改变在美国市场销量最佳产品组合的主意。后来，通过一系列的教育活动，这些怀疑论者终于变成了拉拉队队长。首先，倡导者给决策者们播放了一段顾客讨论现在的产品组合与建议的产品组合的视频。然后，她邀请决策者们访问目标市场，亲身体验那里的商业环境。同时，她建议先于竞争对手为新的产品组合创建一个更加强大的全新品牌，并且突出强调了这种做法的价值，最终，这种全新产品组合快速地赢取了可观的市场份额。

总的来说，每一组类型的决策者都需要倡导者采取相应的行动与对策。忽视或智取愤世嫉俗者、授业解惑于天真的追随者、鼓励支持拉拉队队长、用极富逻辑的论据和引人入胜的证据说服对抗者、教育劝说怀疑论者。

决策者的参与程度

多数人都相信，倡导者的论据质量直接影响到自己的想法能不能被成

功采纳。的确，逻辑严密、研究透彻、充满令人信服证据的提案胜过华而不实的想法。然而，令人感到吃惊的是，事实并非总是如此。决策者有时会采纳逻辑错误、调研不足的想法。为什么逻辑严密的论据和令人信服的数据并不是总能胜出呢？一个论据的好坏取决于听众的参与程度。[6]当决策者高度参与时，他们便会对提案进行细致周到的考虑。会议中，他们全神贯注地倾听，提出反对意见和入木三分的问题，他们寻找逻辑中的薄弱环节并且仔细审查给出的证据。他们的一丝不苟经常是提案被采纳的障碍。决策者甚至在听到或看到一份提案之前，就已经开始着手反驳了。事实上，他们越是仔细考虑一个想法，产生的反对意见就会越多。面对如此要求苛刻的决策者，你的任务是通过出色的证据、无可挑剔的推理和论证以及策划周密的论据来抵消他们的反对意见。无须使用饱含激情的话语、美轮美奂的图片或令人捧腹的表达方式，面对这样的决策者，所有这些都是徒劳的。

施乐公司帕洛阿尔托研究中心的研究员斯图尔特·卡德曾负责设计开发适用于个人电脑的鼠标。当他宣布自己的设计想法时，很多同事都持保留意见。面对并不乐观的形势，卡德根据自己的研究给出了颇具说服力的论证：

“当我介绍实验结果时，不少工程师对实验条件、控制等每个细节吹毛求疵，我便对来自于理论模型的实验过程进行逐一说明。听完我的介绍，他们开始意识到我给出的推理组织严密，完全可以解释为什么会得出这样的结论，整个过程也不太有可能进行人为干扰或控制。不仅如此，理论还显示了一个原因方面连贯的故事。因此，通过这种实验方式得出的结果是逻辑严密、经得起推敲的。当在座各位工程师听完全部解释，明白其

中道理的时候，都没话可说了。”[7]

这些高度参与的工程师被卡德提供的数据和严密的思路所折服。无独有偶，戈尔公司（Gore-Tex）的约翰·斯宾塞想说服同事将其团队开发的“Glide”牌不易断牙线直接推向市场。公司里的很多人都反对这个建议，因为一直以来，戈尔的市场营销都是由其他公司操作。更重要的是，在医用产品领域，戈尔总是推出功能比较复杂的产品，通常在超市或药店的货架上难觅其踪。为了改变反对者的看法，斯宾塞设计了一个与医学临床实验相类似的实验。他让顾客试用戈尔的牙线，并且与其当前使用的牙线作对比。就在他的同事们亲眼看到顾客更倾向于戈尔的牙线这一确凿证据时，才接纳了这个建议。[8]

参与程度不高的决策者对提案的处理方式有所不同。听取发言时，他们很容易走神，即使听不懂发言者在讲什么也会频频点头，表示赞许或同意。面对这样的决策者，只要你有足够多的论据，无论质量如何，都要比只有一两点很强的论据拥有更佳的说服效果。各种流行杂志的编辑对这一点的理解最为充分。这些杂志的封面上满是诸如“令两性关系更加愉悦的47个秘密”或“29种方法让你的演讲更胜一筹”等标题。同样一件事，如果你多重复几次，参与程度不高的决策者就会更有可能认同并接受。此外，他们还极易受到倡导者本身的专业知识或信用度的影响。事实上，如果倡导者本身拥有极强的可信度，会对参与程度不高的决策者的批判性思维产生抑制作用：决策者采纳一个想法，往往根据倡导者本人的信誉，而非基于对想法本身的细致研究。人缘好、有魅力、幽默感强的倡导者更容易赢得投入程度不高的决策者的支持。此外，这类决策者还很容易受到同事的影响。当感觉到大家对一个想法达成共识，他们便很有可能选择从众。对

他们来说，即使是一个标签，只要朗朗上口，也会使一个想法变得颇具说服力。

如果倡导者所提供的数据无懈可击、论据确凿有力，一切内容都毫不含糊地证明其建议的有效性，但依然感觉到决策者还是不太可能考虑该提案，这种情况该怎么处理呢？如果出现这种情况，倡导者在正式发言之前，就需要通过各种技巧提高决策者的参与程度：[9]

为决策者创造作出正确决定的强烈愿望（例如，你可以这样说："我们需要保证这个决定是完全正确的。我们所有人都确认拥有作出正确决定的必要数据吗？"）。

让问题与决策者本人相关（例如，"这个问题会在未来几年中影响到我们每一个人。如果我们不作出正确决定，所有人都会有重大经济损失，而且，我们的安全记录也很有可能急剧下降"）。

将提案写在纸上。人们更有可能仔细考虑落在文字上的东西，前提是他们确实会仔细阅读。

让他们相信这个问题很重要（例如，"这项决定会影响到我们所有人"）。

让决定看起来由决策者负责（例如，"在将这个提案提交到首席执行官之前，我们每个人都需要签字。无论结果如何，我们的名字都会列在上面"）。

让问题或问题所涉及人员的动机看起来值得怀疑。人们在怀疑的时候

容易集中精力（例如，“你应该对他们想让我们来操作感到奇怪”）。

提醒他们，对此问题他们已经有了很全面的了解（例如，“在座各位都是这方面的专家。几年来，你们对此问题一直有所耳闻”）。

通过介绍对于这个问题耐人寻味的模棱两可来唤起决策者的疑惑（例如，“我们都知道这个决定事关重大，但是我觉得大家现在未必知道应该采用哪种方案。大家有什么想法？”）。

使用反问句（例如，“你不同意……吗？”“这没有显示出……吗？”“你不觉得……？”）。[10]

用出乎意料的信息为决策者带来意外的惊喜。当人们听到预期以外的想法或事情时，精神很容易为之一振，随之全神贯注地倾听。

创造些许恐惧感（例如，“如果……就会有可怕的事情发生”）。[11]

激怒他们。与不生气的时候相比，人在气头上的时候对论据的质量更加敏感。[12]使用这个技巧之前一定要三思而后行！

告诉他们坏消息。人们在情绪低落的时候更容易对一个问题比较投入，也更有可能采用分析和怀疑的方式处理问题。[13]

以上这些行之有效的方法均可起到鼓励参与的作用。现在想想与上述相反的情况：你面对的是高度参与的决策者，而且你的论据可能并不那么引人入胜。这种情况下，让对方分心、走神则不失为一种有效的办法。人在走神的状态下对信息的处理不像注意力没有被打扰时那么周到细致。楼道里的喧闹或令人捧腹、动人心扉的故事可能会迫使听众将注意力分成两

部分，一部分放在你所介绍的提案上，另一部分便分给了这些让人走神的事物。正是由于决策者的注意力不再仅仅集中在你的发言上，他们也就不太可能对你的想法提出强有力的反驳。让人分心也是具有价值的，这也就是为什么销售人员喜欢在热闹嘈杂的餐厅或街边的咖啡馆与客户会面的原因。如果倡导者不希望决策者对自己的提案审查过细，还可以将会面的时间定在决策者不太容易全神贯注的时候，比如着急出门的时候、信息超载的时候，或是他们极有可能驳回一个无关紧要或毫不相干提案的时候。

[1] David Rynecki，"Morgan Stanley's Man on the Spot，"Fortune，November 15，2004，122，124.

[2] Jena McGregor，William Symonds，Dean Foust，Diane Brady，and Moira Herbst，"How Failure Breeds Success，"Business Week，July 10，2006，5.

[3] Norihiko Shirouzu，"Mr.Fujino's Bumpy Flight Lands Honda in the Jet Age，"Wall Streetjournal，June 18，2007.

[4] Brent Schlender，"Inside Andy Grove's Latest Crusade，"Fortune，August 23，2004，74.

[5] Leonard Susskind，The Black Hole War（New York：Little，Brown，2008），444.

[6] Blair Johnson and Alice Eagly，"Effects of Involvement on Persuasion：A Meta-Analysis，"P，ycbological Bulletin106（1989）：290-314.

[7] Mark Stefik and Barbara Stefik，Breakthrougb：Stories and Strategies of Radical Innovation（Cambridge，MA：MIT Press，

2004），78.

[8] Alan Deutschman，"The Fabric of Creativity，"Fast Co'mpany，December 2001，128.In 2003，Gore-Tex sold Glide to Crest.

[9] Alice Eagly and Shelly Chaiken，The Psycbology of Attitudes（New York：Harcourt Brace Jovanovich，1993）.

[10] Richard Petty，John Cacioppo，and Martin Heesacker，"Effects of Rhetorical Questions on Persuasion：A CognitiveResponse Analysis，"Joumal of Personality and Social Prychology 40（1981）：432-440.

[11] Jerold Hale，Robert Lemieux，and Paul Mongeau，"Cognitive Processing of Fear-Arousing Message Content，"Communication Researcb z 2（1 995）：459-474.

[12] Wesley Moons and Diane Mackie，"Thinking Straight while Seeing Red：The Influence of Anger on Information Processing，"Personality and Social Psychology Bulletin 33（2007）：706-720.

[13] Joseph Forgas and Rebekah East，"On Being Happy and Gullible：Mood Effects on Skepticism and the Detection of Deception，"Journal of Experimental Social Psycbology 44（2008）：1362-1367.

把握决策者的核心顾虑

无论介绍什么想法，倡导者都会遇到阻力。人们会讨论提案为什么不起作用或者这些提案为什么这么贵、这么难。他们会将提案与行政审批手续联系在一起，把潜在的有利可图的想法转变成无尽、无用的争论，将出色想法中的瑕疵无限放大，或是提出一些无关紧要的问题，作为缓兵之计。这些不满和怨气经常反映了人们对于变化的恐惧。罗伯特·卡恩是发明作为互联网基础的“分组交换”概念的主要负责人。在这个概念刚刚推出时，卡恩发现人们并不太能接受这个新事物。“分组交换，”卡恩说，“并没有被立刻接受，因为这个概念过于充满挑战性，过于充满威胁性，或是过于与当时的文化相悖，以至于基本上没人能够对采用这项技术作出决定。我想，这个问题普遍存在于多数创新：新事物越严肃高深，被接受的阻力就越大，系统仿佛产生了抗体一般。”[1]

经验丰富的倡导者在介绍自己的想法之前都会仔细思考决策者可能对提案犹犹豫豫的原因。下次再需要介绍自己的想法时，你不妨试试这样做。首先，列出所有决策者的名字。在每个名字旁写下这个人可能拒绝提案的原因。也许一位决策者担心你的想法会夺走他的权力；也许另一位决策者担心如果你的建议被采纳，她的就得被拒绝。当CitySearch网站的创始人杰弗里·布鲁尔发现儿子患有青少年糖尿病时，便着手设计开发由计算机软件驱动的仪器，以便随时监控患者的血糖水平并输注胰岛素，却没想到立刻遭到来自于四面八方的阻力。虽然决策者都不同意开发这种软件，但是原因各不相同。制造商担心责任归属，研究人员想等到每个细节都做到完美，美国食品药品管理局则担心电脑做出的决定会危及生命。[2]为了

推销自己的想法，布鲁尔需要同每一方都打交道，并且要面对各种不同的反对意见。专栏7-2列出了一些决策者拒绝一个提案的原因。对这些可能性进行反思可以了解如何缓和决策者的顾虑，是倡导过程中的重要步骤。

专栏7-2　决策者可能害怕的事

你侵犯了他们的领地。

你的提案将使舒服的现状受到威胁。

你的想法将会危及到他们在组织内的地位和职能。

他们可能会丧失地位、职位、权力或声誉。

你可能会成功，但是他们不喜欢你，或曾与你有过不愉快的过去。

你的提案风险性很高，一旦失败，将会产生严重后果。

当前客户不会喜欢这个想法。

想法的实施将会比较困难，或者需要他们做更多的工作。

他们可能会崩溃——最近发生的变革太多了。

你的想法将会盖过他们的想法，使之黯然失色。

没有足够的资源支持该提案。

他们的部门会损失预算、人员或空间。

有时候，人们反对一个新想法是为了保护自己在组织内的投资。一款

新产品或新服务可能会改变公司的首要任务，并且使其多年付出的辛劳付之东流，让他们的工作变得毫无关系。多年以前，一个瑞士钟表业财团推出了几款最早期的石英表。在对新手表进行评估后，几家瑞士钟表公司决定不接手这几款新手表，其中一个原因就是当时瑞士手表业的大规模基础设施都是围绕机械表而建立的，这些厂商害怕顾客会放弃老式手表，转而去购买新型手表。一家名叫“精工”的日本公司在机械表的生产设备上投入小得多，很快便开始使用新技术生产石英表。瑞士钟表业不愿接纳由他们自己开发的石英表，结果损失惨重。第二次世界大战前，瑞士钟表业控制着全世界绝大多数钟表市场，而现在却大幅缩水。

此外，人们抵制新想法还可能是因为害怕新产品的销售会危及已有产品的销售，这种对于被蚕食的恐惧也极为普遍。这可能就是福特没有在1973年推出名叫“Carousel”的商务车车型的原因之一。那时，福特刚推出了一款“Country Squire”牌旅行车，并且销量喜人，公司高管担心商务车的推出会在市场上对自己的旅行车构成威胁，最终选择放弃商务车车型。如果福特当时推出Carousel，就能在整个商务车市场领军6~7年。后来，克莱斯勒首先推出了自己的商务车，而福特只能扮演追随其后的角色。

倡导者非常重视人们的保留意见，即使这些意见毫无意义。只是简单说上一句这个想法不会对某人在意的东西构成威胁，这样的话语其实起不到任何作用。如果一个人觉得这个想法有威胁，那它就是会有威胁，即使没有明确说明到底是什么威胁。有时候，人们会说他们是因为某种原因而反对这个提案，但是在他们的解释中却听出了另一个原因。一位同事反对一个提案中所提到的成本，其实她是在说，她怕失去对其预算的控制。如果你感觉到了隐藏起来的原因，可以明确提出来。如果你觉得有些人反对

你的提案，其真实原因是怕自己的工作量会加大，那么在你介绍提案时，一定要向其说明不需要、或只会给他们增加很小的工作量。

对反对意见进行预期

假设有个会议正在进行中，发言者正在介绍自己的一个新想法，说话含混不清。对于台下提问，他费力思考，找寻答案。在回答接下来的一个充满敌意的问题时，他甚至不知如何作答，无奈之下，只能郁闷沮丧地给出一个连自己都不太好意思说出口的答案，弱的不堪一击。这种情况下，接下来通常会发生什么呢？其他听众群起而攻之，各种问题、各种质疑，就像一只凶恶的鲨鱼追逐着一条浸了血的毛巾。相反，当一位思维敏捷的倡导者介绍一个提案，在回答听众问题时，从容不迫、临危不乱，各种问题都能机智应对、化险为夷。她不但给出问题的答案，而且还作出细致解释，此外对各种反对声音也都反应出色。这种情况下的现场又是什么样子呢？听众们靠在椅背上若有所思，他们在想："这是个明白人。"

真正能够衡量倡导者能力的不是他们如何介绍自己的想法，而是他们对发言之后各种事件的应变和处理有多好。只要经过适当准备，几乎人人都能上台演讲。真正能够区分成功倡导者的是其巧妙应对各种问题和反对意见的能力。[3]其实，在今天这个忙忙碌碌的世界上，很多决策者甚至不需要正式的陈述发言，他们只想听到自己问题的答案。2009年，微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默曾对《纽约时报说，他对于提案介绍方式的喜好已经发生了变化。过去，他坐在台下听取陈述，从头听到尾，这种情况已经一去不复返。相反，"我觉得这已经不再是我想做的事。现在，多数会议前，你把会议材料发给我，我提前看一下。等到现场时，我只会说：'我有

4个问题，就不用照着幻灯片讲了。’”[4]

那么，成功的倡导者是怎样应对各种问题、反对意见和顾虑的呢？首先，他们最少要花上与准备发言相同的时间来仔细思考如何应对问题。很多不甚成熟的倡导者错误地将所有时间都花在准备发言上，制作幻灯片、琢磨论点和论据、逐字逐句地对演讲进行不断加工和完善。然而，他们应该记住，人们有可能不同意他们的提案，有可能会发起反击。另外，对倡导者来说显而易见的事情不一定同样对别人显而易见。也难怪在做完提案发言时，他们经常因答不上问题或回答效果很糟糕、面对反对意见不知所措而颜面尽失。在美国最高法院大法官约翰·罗伯茨还是一名律师的时候，就因其出庭前对法律论据的充分准备一时间成为业内交口称赞的传奇人物。开庭时，每一方的律师只有30分钟时间进行法庭陈述，但是在这30分钟时间里，基本上都是在回应9位法官的问题或反对意见。罗伯茨以出色、完美地应对这些质疑和挑战而在业界闻名。他之所以如此成功，原因在于，他对每个案子都进行“过度”准备，光是为这30分钟的发言，他有时甚至需要花上5个星期的时间进行准备。[5]他会想出几百个可能会被问到的问题，只要一有时间，哪怕几秒钟，都会把这些问题拿出来，练习如何应答。如果在某个词汇上卡了壳，他会立刻想出一个就在嘴边的词顶上。[6]

倡导者可以做一张反对意见工作表来对自己的思路进行组织和整理（见表7-1）。要想创建自己的工作表，先在一列中列出可能的反对意见，再将可能的答案列在旁边。例如，如果一个可能的反对意见是对成本有所顾虑，你就可以说明你的提案实际上还会比现在省钱。或者，你也可以介绍一下一旦新建议被采纳，将会产生多少数额的利润。

表7-1　反对意见工作表

可能出现的反对意见	最佳回应	后续反对意见	对于后续反对意见的有效回应
我们没有钱。			
相关人员从哪儿来?			
采纳这个想法得不到你所说的回报。			
其他			

睿智的倡导者不仅会对第一次的反对意见进行回应准备，而且还会设想有可能出现的后续反对意见，并针对这些后续问题准备有效答案。真正的专业素养并不在于你回答第一个问题的能力，而是体现在你回答后续问题的技能。

准备回应反对意见时，思维周密的倡导者懂得，决策者有时候会试图通过对提案中非常细小、有时甚至完全无关的方面提出顾虑，从而抑制并扼杀新想法。因此，即使是有关最小细节的问题，倡导者也会进行一丝不苟的准备。约翰·博伊德上校因对战术战斗机的倡导而成为美国空军中的神话。在一次会议上，当建议在空战中改变飞行方式时，博伊德被一位高级军官和一位少校所质疑："所有这些工作，也就是你所谓的理论，以前都做过……所有都被证明是错误的。"

博伊德回答："上校，让我看看哪儿写着以前做过这个。"

"就在爱德华兹（空军基地），根本没通过。"

你有爱德华兹曾经做过这项工作的人名吗？如果你把名字给我，要是我看到他确实曾经做过这项工作，那我今天就离开这个项目。"

“鲁托维斯基。”

“在我提案的索引部分，参考文献中有一篇由E.S.鲁托维斯基在1954年撰写的题为《针对一般飞机性能问题的能量方法的文章，作者跟你说的这位是同一个人吗？”

“是的。”

“他发明了我们所知的‘鲁托维斯基曲线’，这是一种有关如何最快到达指定高度的优化理论。但是我相信这与战斗机、飞机俯冲拉起的飞行状态以及打击敌人都没有丝毫关系。上校，如果我漏掉了什么东西，在此愿闻其详。”

博伊德对所有与其提案相关的内容均了如指掌，甚至那些微不足道的细节。上校无言以对，也没有受邀参加另一位将军召集的会议。博伊德介绍提案那天，这位将军也在场，亲眼目睹了博伊德面对反对意见以及后续反对意见时所表现出的渊博知识和敏捷思维。[7]

聪明的倡导者还会通过模拟会议的方式对回应问题和反对意见进行准备。他们请自己信赖的同事扮演决策者，向自己提出他们能够想象得到的最刁钻的问题。这种模拟练习可以帮助倡导者对其回应进行进一步的打磨和完善。部队里，每天要向参谋长联席会议主席汇报的军官在正式汇报前，通常最少要做三次模拟发言：第一次在早上5：30，听众是一部分同事，第二次早上6：30，听众为另一部分同事，第三次在7：30，这次的听众是两位将级军官。这几次会议被称为“谋杀委员会”，充满了各种尖锐的问题和反对意见。经过这三次“谋杀委员会”的洗礼，这些军官早已成竹

在胸，为主席在即将到来的会议中可能提出的各种问题准备好条理清楚、令人信服的答案。[8]

有些时候，倡导者围绕可能出现的反对意见来构建自己的提案发言，将答案融入到发言所提到的主要反对意见中去。他们想出尽可能多的即将面对的反对意见，然后根据这些反对意见准备相应论据。通过这种方式，倡导者可以以主动出击的方式应对问题。尽管抢占反对意见的先机不失为一种出色的发言准备途径，然而，优秀的倡导者更知道，要想在决策者面前展示自己的能力，还是当场问答的方式更胜一筹，因为这样看起来是即兴的。无论决策者在会议中是否对每一个反对意见都作出回应，如果足够明智，倡导者应确保在会议之后发放的书面材料中对每一个重要的反对意见均作出认真回复。会后的书面材料经常发放给那些不能出席会议的人们，倡导者不希望这些没有到会的人感觉到提案中包含明显的缺陷。一些倡导者会加上一个“常见问题”列表，就像幻灯片演示中最后一页的内容，列出潜在的反对意见和问题，并就这些问题给出深入浅出、细致翔实的回答。

在就反对意见准备有效的回应时，有几条基本规则。

提供超出人们期待的信息。虽然有时简单的“是”或者“不是”可能已经足够，但更加细致入微的解释能够加强听众对你所介绍信息的认识和感知。可能这样回答更加明智：“是的，让我向你解释一下这是为什么。”请记住，一个反对意见可以给你提供一个作出进一步说明的机会。

将问题和反对意见转化为积极的方面，变被动为主动。民主党的代表形象是一头驴，最早起源于1828年的总统选举，候选人安德鲁·杰克逊的

对手管他叫公驴。杰克逊灵机一动，将一头驴印在了自己的大选宣传海报上，并向其支持者解释说，驴代表着他拒绝屈服于大企业的固执与坚定，从而机敏地将侮辱转化为积极的一面。

变被动为主动是一个古老的销售技巧。当顾客抱怨福特早期大规模生产的汽车仪表盘过于简陋的时候，销售人员接受到这样的指导——要将这种抱怨转化为积极的一面："只需要让顾客注意简单的仪表盘，强调简约、质朴和整齐，而且还不用担心会被那些挤满各种仪表的复杂板面弄得眼花缭乱、不知所措。"[9]另外一种将负面评价转化为主动评价的方式是将该评价当作积极的建议来对待，并且负责到底。当被问及为什么货物的运送速度这么慢，机灵的倡导者会这样回答："你说的没错，加快货物的运送速度非常重要，让我来为你说明一下我们将如何解决这个问题。"

当想法受到质疑时，智慧的倡导者还会将其转化为积极的一般性原则。2010年，eBay前首席执行官梅格·惠特曼参加加州州长选举党内初选。惠特曼在社会问题方面走温和路线，在回应有关移民、工会、同性恋权利等方面的问题时，她说："我很高兴地告诉大家我在社会问题上的立场，但是我想，作为共和党人和加州居民，我们必须作为带头人，在近期内发挥最大的作用。大选中，我不想把任何人排除在外，我希望每个人都能作为这个组织中的一分子。让我们围绕在达成的多数共识周围，团结一致。"[10]

不跑题。各种问题和反对意见很容易使准备不周的倡导者跑题。如果有人提出了一点顾虑，这样的倡导者在回答问题时可能会从一个与该顾虑毫不相干的问题讲起。睿智的倡导者从不跑题，他们直接回答听众的问

题，然后将讨论带回自己想要讨论的范围。

避免直接反对。特别是当顾虑相对不那么重要时，倡导者不但不会直接反对，相反，他们还有可能接受反对意见。如果一项建议不会改变倡导者想法的核心概念，那么接受它又何妨？即使一个反对意见针对提案的关键内容，心思敏捷的倡导者也懂得直接反驳的后果只能是事与愿违。因此，不要说："错了，你说的不对，这样根本没有用。"他们可以回答得模棱两可："这个想法很有意思，我们一定会考虑。"[11]通过给出敏锐却含糊的评论，倡导者既不必承认明显站不住脚的立场，又不用勉强自己屈从于对方。来看下面几个例子：

多年以来，每当美国外交官被问及美国在"两个中国"问题上的态度和立场时，他们都会回答，美国对其关系表示严重关切。"严重关切"是什么意思？

当以色列新闻发言人被问及核武器问题时，他们一成不变地回答，以色列不会首先将核武器引入该地区。"引入"真正的含义是什么？

前联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘算得上是一位"模棱两可"的大师级人物。当他不想正面回答来自于媒体的问题时，他便搬出这招被称作"建设性的含糊"的方法："我先这么说几句，然后再那么说几句，结果他们就全都晕了，因此也就没有了任何故事。"[12]

心情愉悦地回应反对意见。把每个问题都看作由衷的请求，把每个反对意见都看作真心的、深深的顾虑。2000年，当阿尔·戈尔在美国总统大选中与乔治·布什进行第一轮辩论的时候经常翻白眼，并且大声叹息，当时

就有不止一个人暗示过他最后一定会失利。戈尔不是唯一一个在问答环节中表现得傲慢不敬的人。1992年，老布什在一次与克林顿的选举辩论中，因为有人向他提问题，但问题说了一半他就看了一眼手表，使这个细微的举动最终促成大错。

当初出茅庐的倡导者面对枪弹齐发的局面时，他们往往惊慌失措、六神无主，这种状态下回答听众的问题时比较容易带有感情色彩，意气用事，结果导致自己的信用度受损。当决策者听到这种极具感情色彩的回应时，会把它当作一种信号——发言者不靠谱。[13]相比之下，智慧的倡导者保持冷静，他们对提问者提出的顾虑表示感谢，然后对反对意见进行回应。回答之前，将问题重复一遍并且换一种方式叙述是一种令提问者放心的方法，表示倡导者完全理解这些顾虑。这样做不但表明你听懂了问题，而且还可以为自己争取多一点思考答案的时间。

不要毫无礼貌地蒙混过关。如果你当时不知道如何作答，无论是勉强给出一个差强人意的答案抑或闪烁其词，都不是明智的选择。如果提出反对意见的人是绝对正确的，不要摆出防卫性的姿态，也不要反复追问，你需要做的就是同意对方。同意会使期待激烈辩论的人态度缓和下来。著名的“马歇尔计划”负责人保罗·霍夫曼在向国会委员会进行陈述发言时曾面对反对意见，他当时并没有反抗。相反，他拍了一下自己的膝盖，然后说：“参议员，你说的完全正确，真是说到了点子上。”就在这之后不久，整个委员会通力合作，帮助霍夫曼解决了一个他们之前曾经质疑过的问题。[14]

对于一个你当时想不出答案的问题，直接承认就好，并且承诺会尽快

联络提问者，给出答案。一定要保证履行自己的诺言。还有一点请记住，会后进行后续联络其实还可以为倡导者提供一个绝好的机会，能够就自己的想法或建议与决策者进行进一步的深入讨论。

如果反对意见针对的是提案的重要方面，又不可能推迟讨论，这时，倡导者可以参考各种与提案相关的原则。在一个与私营企业高管共同召开的会议上，一位倡导者极力号召为其慈善机构增加捐款。当被问及钱从哪儿来的时候，这位倡导者列出了一大串可能的选择。但是他清楚地知道大家很有可能质疑他的这些建议，因此搬出了更大的话题，比如做正确的事、富有道德、仁慈善良的重要性。尽管在座各位决策者不怎么喜欢他的那些集资建议，但是他们发现这些原则和道理是不能否认的。

同样，当乔治·布什被问及面对如此众多的人反对他在伊拉克问题上的决定而作何反应时，他经常说，在美国的好处之一便是每个人都有发表意见的权利。请注意，小布什并没有真正回答隐含的问题——人们为什么会反对，而是突出强调了一个没有人能反对的原则。

如果对一个问题不知如何作答该怎么办？机智的倡导者有时会将问题转换成为小幽默。有一次小布什被媒体指责为官二代，他高兴地回应："我控制不了在哪儿出生，我那会儿只想离我妈妈近一点儿。"[15]

避免与同一个人持续争论。回应提问者的方式有很多，如果有人在会议中持续不断地向你发难，你可以建议会后再继续这个问题的讨论，以便"公平起见，让其他人都有机会把这个提案听完（或者说，让别人也有提问的机会）"。这时，如果同样一个人又提出了另外一个问题，便是对其他人不公平。如果有人毫不留情地质疑你的提案，你可以这样回

应："我非常有信心这个想法能行得通，但是让我来问你一个问题：是什么让你对自己的建议这么自信呢？"聪明的倡导者有时甚至对向自己持续发难的人提问："那么你会怎么做呢？"这样一来，问题便将负担转嫁给了提问者。当詹姆斯·雷斯顿等记者来到白宫椭圆形办公室对林登·约翰逊就越战管理问题提出质疑时，约翰逊有时会拿出一个黄色的记事本，建议大家一起坐下来，列出第二天要发布的命令。他们无言以对，因为无法做到。[16]通过这个策略，约翰逊让记者们懂得，他的决定到底有多么难作。最后，你可以通过对反对意见中的积极方面表示肯定再次肯定自己的提案："如果我能够解决这个问题，那么还有什么事情可以阻止我们采纳这项建议呢？"

受到攻击时，寻求资深人士的支持。有些时候，获得高级领导对你的公开支持（或资助）对于缓解攻击可以起到关键性的作用（这可能是唯一一种与愤世嫉俗者打交道的方式）。例如，20世纪40年代末期，美国开始对欧洲实行一项极为庞大的援助计划——马歇尔计划，价值可观的援助物资源源不断地被运往战后千疮百孔的欧洲。保罗·尼采是该计划的负责人之一。一天，他被叫到众议院拨款委员会对有关项目进行介绍。之前准备发言时，尼采和他的助手对每项支出都列出了详细的小结，并把这些小结放在几个牛皮纸的册子里。委员会主席、国会议员约翰·泰伯却一直极力反对这项计划。

会议开始，泰伯坚持不让尼采拿出牛皮纸册子里的小结作参考，然后便开始就计划的预算情况向尼采发问。泰伯知道这其中有一个包含成千上万个条目的拨款法案，尼采不可能答得上来有关这项法案的每一个问题。尼采是搞金融出身，但是泰伯偏偏绕开尼采的强项，专门拣有关农业援助

方面的问题发问（例如，美国为什么要把25000吨豆类作物发给奥地利？奥地利的农民自己应该会种豆科植物）。尼采问泰伯能否让专门分管农业经费的同事回答这个问题，泰伯说不行。解释豆类作物的具体问题，这事儿把尼采搞的有点儿头大。首战告捷，紧接着，泰伯乘胜追击，又开始对另外一样算不上重要的条目（拖拉机）继续向尼采发难。终于，当尼采再一次答不上来的时候，泰伯起身离开了听证会，立刻致电尼采的顶头上司——时任美国副国务卿的罗伯特·洛维特。电话里，泰伯好好给尼采扎了一针。洛维特又作何反应呢？

洛维特对泰伯说："你知道吗，我也能问你一个你答不上来的问题。比如，B-28的机翼里有多少颗钉子？"

泰伯答道："这个问题你当然比我知道得更多，你在第二次世界大战的时候当过空战助理部长。"

"知道就好，"洛维特接着说，"你算说到点儿上了。正所谓闻道有先后，术业有专攻。那你为什么就不能同意尼采让他组里的专家来回答那些技术性的问题呢？"根本不容泰伯回答，洛维特马上又抛出另一个问题："如果用粉色的皱纹纸绕着大象的一条腿转一圈是8码长（约7.3米），那么用苍蝇拍打死一只苍蝇得挥舞多远呢？"

终于轮到泰伯说话了："这根本就是个无厘头的问题。"

洛维特赞叹道："当然了！那么现在你可以停止向尼采问那些无厘头的问题了吗？"[17]

这次对话以后，泰伯再也没有提过任何无关紧要的反对意见。终于，

国会批准了马歇尔计划的预算。这个故事中，来自于洛维特的高层参与最终说服泰伯停止了那些凌厉的发问和责难。

搞清真正的反对意见。人们反对的东西往往不是他们真正的顾虑所在。精明的倡导者仔细倾听问题和反对意见，从中辨别、弄清决策者真正的顾虑和担心是什么（参见专栏7-2）。这里有个一般性的规则，人们总是相信他们有足够充分的理由来反对一个新想法。例如，一位供职于石油公司的工程师处事积极、踌躇满志，他被分配了一项任务，检查一件油田设备为什么总是不停地中断。在对问题进行了仔细研究之后，他拿出了一个非常巧妙的解决方案。然而，几位油田经理并没有立刻采纳他的方法，这让工程师感到非常诧异。其实，油田经理已经搞出一个针对这个问题的短期解决方案，尽管效果比工程师的方法稍逊一筹，但是投入也要小得多。后来工程师才发现真正原委，因为工程师被大家看作一名“反应灵敏的快手”，因此油田经理视他为一种威胁。如果他的想法被采纳，公司总部的高管可能就会使用他的创新方法，进而顺情顺理地把权力从油田经理手中拿走。

由于决策者想保护另一种产品或服务而错失良机的事情屡见不鲜。20世纪80年代早期，苹果公司很多产品主要软件的设计师保罗·默瑟发现了一种可以在手持电脑上运行苹果机软件的新方法。墨瑟自己承认，他对公司政治的了解远不及对软件的了解。时任苹果公司首席执行官的约翰·斯卡利告诉他，苹果已经就共同开发后来叫作“牛顿掌上电脑”的产品与夏普签署了协议，因此公司暂时不想开发与之竞争的新产品，墨瑟的想法也因此付之东流。[18]同样一幕也曾在施乐公司帕洛阿尔托研究中心上演。当时，一些在帕洛阿尔托工作的工程师试图说服公司领导层将其研制的“Alto”牌

个人电脑推向市场，但是遭到来自于施乐位于达拉斯的办公机器部门的极大阻力，因为一旦个人电脑出现在市场上，达拉斯这边的部门就很可能达不到当年的销售目标。因此，他们“不得不进行负隅顽抗。一旦‘Alto’上市，他们就完不成自己的销售额，所以也就拿不到年终奖”。当时负责“Alto”设计开发的约翰·艾伦比这样说。[19]

有时候，人们反对一个想法是出于象征性的目的或是基于政治原因。首都华盛顿地铁系统的运行是由来自于地铁所经各区域（哥伦比亚特区、马里兰和弗吉尼亚）的代表组成的董事会来管理。2007年，当总经理约翰·卡托建议提高地铁票价和停车场收费的时候，遭到了董事会成员的极力阻挠。尽管这些代表都深知地铁和停车费确实需要涨价，而且非常清楚公开提出反对意见所拥有的政治价值，但是，正像一位前董事会成员所说的那样，他们需要做出一种让“（董事会成员）看起来是从乘客利益出发”的姿态。[20]有关价格的正式讨论只有在每个人都对提案进行公开反对之后才能开始。

只有在不吃惊的时候才能表现出吃惊。每个好的倡导者都有点儿演员的意思。当对一个问题毫无思想准备的时候，机智的倡导者会表现出仿佛已经等待了很久的这个问题现在终于被提到了的样子。倡导者成竹在胸的姿态能够让人们相信自己有备而来，一切全都尽在掌握。如果会被一个突如其来的问题搞得六神无主、不知所措，则显示出倡导者在台下的功课没有做足。相反，精明的倡导者有时面对自己明知答案的问题却假装吃惊。倡导者表现出的惊慌失措会让提问者自我感觉良好，同时也可以让倡导者有机会对自己已经知道如何作答的问题表现出深深思考的认真模样。

准备一个或多个应急计划。万一出现腹背受敌的情况，而你对此大规模的强烈反对事先也没有任何心理准备，那么至少应该准备一个备用计划。拥有备用计划是成功倡导者的一个标志。他们从来都不会假设自己的提案是个非此即彼的命题，而是懂得永远存在妥协状态——就算不能得到自己想要的全部，起码也能得到一部分。你可以建议决策者寻求顾客对自己想法的反馈意见，也可以开展试点性的项目，这些都好过一遇到反对意见上来就彻底投降。这样做还有个好处——可以促使反对者与你并肩战斗，而不仅仅是站在对面向你发难。

考虑实施细节

发明电灯泡花了很多年的时间，但是，仔细想想灯泡最终能够投入使用之前还需要什么必要因素：布线、插座、发电站、各种标准，等等。即使看上去最简单的想法，实施起来也可能会是意想不到的复杂。

反对者反对提案经常出于实施方面的顾虑。很多貌似简单的问题实则包含着致命的杀伤力，比如，“谁有时间负责这个项目？”再比如，“谁有能够支持这个提案的预算？”诸如此类。当没有人主动请缨划出时间或者划拨经费的时候，这个想法离泡汤也就不远了。反对者还有可能坚持让倡导者列出完成项目所必需的每个环节的最后一步。每一个环节都需要大量工作，工作越多，想做这一环节工作的人就越少。当有实施方面的问题出现时，人们便会相信整个项目要花更长的时间，即使实际情况并不如此。[21]

正是因为实施阶段是通往提案成功之路的一大难关，智慧的倡导者总

是不遗余力地网罗各种方法，目的只有一个——让人们相信提案的实施是完全可能的。提案陈述前，他们跟很多问题较劲儿，比如：具体的实施由谁来负责？钱从哪儿来？为了让这个想法变成现实，有哪些障碍是我们必须要克服的？他们仔细思考价值链上的每一个环节都将如何影响自己的想法，同时又将如何被自己的想法所影响。他们懂得，组织内的一部分发生变化可能会为其他部分带来各方面的问题。市场营销部门建议的一个产品可能得让研发部门忙活上好几年；研发部门设计的一个产品可能因为包装难度大、根本出不了工厂的门而成为物流部门的噩梦；销售人员向顾客夸下海口，负责到底的承诺可能在客户支持那里根本就是个不可能完成的任务。当一个想法被提及如此种种的问题时，明智的倡导者对于完整的答案早已能够做到熟稔于心了。

处理消极偏见

假设你正在会上介绍你的新想法。必须承认的是，想法中包含一些瑕疵和缺陷，但是并不影响主旋律。总的来说，你的想法优点绝对大于弊端。但是，观众的所有目光却都投向那些缺陷和瑕疵。在此，小问题被放大，想法中很多令人眼前一亮的优点和强项却永远得不到关注。你正在经历的这个现象在心理学上被称作“消极偏见”，即决策时，人们过分注重事物消极的一面。[22]与积极或中立的数据相比，消极因素对人们的决策产生的影响更大。不但如此，人们对于消极信息的记忆时间也更长。[23]

消极偏见会以多种形式表现。例如，当决策者有过与倡导者正在介绍的内容相关的不愉快经历时，即使这段不愉快的经历再不值一提，他也可能会将整个想法枪毙。当施乐公司帕洛阿尔托研究中心的科研人员试图劝

说公司给“Star”电脑加装一个鼠标时，一位负责市场营销的高管对这个建议提出质疑。时任施乐高级开发组总监的查尔斯·厄比回忆道：“他曾在第一次使用鼠标的时候感觉不太好，很明显是因为他用的那个鼠标有点脏，导致在屏幕上指的不太准。接下来的两年中，尽管我们花了大量时间对用户进行了细致研究，并完成了相关测试，他还是一直反对我们使用鼠标。我们至少花了公司100万美元来证明鼠标比光标键或他喜欢的触摸屏更好用。最后，在一次会议上我们把所有的资料和数据全都一股脑端出来，可他还是不肯点头！”厄比实在控制不住自己的情绪了，提高嗓门留下一句“我们就是要用鼠标！”然后便径直走出会议室。那位负责市场营销的高管最终点了头。[24]

积极向上的倡导者善于利用消极偏见。例如，他们可以突出强调如果不采用自己的建议就会导致严重的后果。[25]他们也可以隐约暗示，如果决策者拒绝了他们的想法，早晚有一天会感到后悔或遗憾。[26]当人们想到因为没有接受一个想法而有可能被忌恨的时候，便更有可能买账。[27]积极向上的倡导者还可以将自己的想法塑造成为比维持现状更加安全妥当的办法。[28]他们可以让决策者充分放心，这个新的提案与决策者所能接受的传统观念其实区别不算太大。最坏的情况是，如果倡导者能够让其他与自己竞争的提案看上去很差，那么，他们的想法就有可能脱颖而出，被决策者所接纳。

点到（或者不要点到）别人的痛处

一个人的痛处是指那些外人不能触及的地方，一旦提起，便有可能引发“爆炸”。如果你在会议中间开了一个带有性别歧视含义的玩笑，就有可

能点到了在座某人的痛处。如果你拿一位女同事某次有些屈辱的经历逗闷子，你便是触及到了她的痛处。如果你想挖到组里的同事正是你的顶头上司看不上的，那么你就有可能碰到他的痛处。点到决策者的痛处，好点的情况是决策者停止倾听你的提案，糟糕的是他们会成为你提案的坚决反对者。

任何事情都有可能产生痛处。一家大型技术公司的一部分，决策者更喜欢正经八百的幻灯片演示，更加正式的形式可以减少因为草率而产生的猜忌。而公司另一部分的决策者却更加推崇并注重建立共识，偏重于谈话间迸发的想法以及趁热打铁，当时就对这些想法作出决策。他们觉得那些事先经过精心准备的幻灯片虽然看上去精致华美，却仿佛空中楼阁，有一种华而不实的距离感。

在推行自己的想法时，倡导者应该知道并且尽量避免提及决策者的痛处。然而有时候，点到痛处不可避免。当这种情况发生时，倡导者应在触及这些痛处之前就认真规划自己的语言。他们可能会提前提醒大家，自己接下来要讲到的内容有可能会不那么愉快。也可以把类似敏感的问题暂时先缓一缓，等到决策者对所谈想法的主旨表示认同后再作打算。

然而，有些时候，从战略角度出发，倡导者不但不回避，还会故意提及决策者的痛处。富力金融贷款公司（Fleet Financial）成功的首席执行官泰伦斯·穆雷通过收购竞争对手的公司，规模得到迅速扩张。1986年，他购买了奥尔巴尼挪斯大银行（Norstar Bancorp）。当康涅狄格银行监管机构发现此事时，要求穆雷剥离一家富力金融位于该州的子公司。穆雷不想这样做，于是想出一个对付的办法。他知道当时日本公司正在疯狂地收

购银行，就在当地找到了4个亚洲人，然后跟这4个人在康涅狄格州府哈特福德市中心大摇大摆地招摇过市。他告诉当地监管机构："这几个人对咱们这里的银行非常感兴趣……很抱歉我不能透露更多信息，只能说到这一步了。"几乎就是一夜之间，因为害怕自己的银行被日本人买走，相关机构立刻通过了一条新的法规，允许穆雷保留其子公司。在这个例子中，穆雷正是点到了当地政府机构的痛处。[29]

那么，怎样才能发现人们的痛处呢？会议中，仔细观察、倾听人们对发言和讨论内容的反应，留意那些非语言的动作。感觉怀疑或者拿不准的时候，一定要非常谨慎小心。不要提及那些与你的想法无关，但又经常比较容易让人敏感的话题，比如有伤风化的幽默、政治或宗教问题。

最后一点建议：了解自己的痛处。一旦自己的痛处在会议中被触及，要学会控制自己的情绪和反应。一个组织内，有位高级经理在摸清每个同事的痛处上拥有异乎寻常的本领。他有时候会在重要的会议前或会议中通过点到某位同事的痛处来激怒这位同事。被点到痛处的人往往情绪失控，脸色非常难看。因为不善于控制情绪而表现出的结结巴巴、支支吾吾、过强的防卫性或情绪过激都会影响自己的可信度。精明的倡导者了解自己的痛处所在，并且对自己的反应严加控制，他们从来不会流露出一丝一毫的烦恼或忧虑。

[1] Stefik and Stefik，Breakthrougb，184.

[2] Dan Hurley，"Robotic Pancreas：One Man s Quest to Put Millions of Diabetics on Autopilot，"Wired，April 19，2010，http://www.wired.com/magazine/2010/04/ff_pancreas/（accessed June 27，

2010）.

[3] David Buller，Krystyna Stryzewski，and Jamie Comstock，"Interpersonal Decep-tion I；Deceiver's Reactions to Receivers'Suspicions and Probing，"Communica-tion Monographs 58（1991）：1-24.

[4] Steven Ballmer，"Meetings，Version 2.o，at Microsoft，"interview by Adam Bry-ant，Nezv York Times，May 17，2008.

[5] David Von Drehle，"Roberts Is Defined by His Calm，"Washington Post，August 28，2005.

[6] Jan Greenberg，Supreme Conflict（New York：Penguin，2007），189.

[7] Robert Coram，Bo-yd：The Fighter Pilot Who Changed the Art of War（Boston：Back Bay Books，2004），174.

[8] Larry Tracy，The Shortcut to Persuasive Presentations（Alexandria，VA：Tracy Pre-sentation Skills，2003）.

[9] Walter Friedman，The Birth of the Salennan（Cambridge，MA：Harvard University Press，2004），217.

[10] Sheelah Kolhatkar，"Is California Sold on Govemor Meg Whitman？"Tinne，De-cember 14，2009，46.

[11] Janet Bavelas，Alex Black，Nicole Chovil，and Jennifer Mullett，Equivocal Co-m-munication（Beverly Hills，CA：Sage，1990）.

[12] Robert Woodward，Maestro（New York：Touchstone，2001），228.

[13] Dale Hampel andjudith Dallinger，"On the Etiology of the Rebuff

Phenomenon：Why Are Persuasive Messages Less Polite after Rebuffs？"Communication Studies 49（1998）：305-321.

[14] Greg Behrman，The Most Noble Adventure（New York：Free Press，2007），234.

[15] Peggy Noonan，Wbat I Sa-w at the Revolution（New York：Random House，1990），56.

[16] Jack Valenti，"Vietnam and the Presidency，"speech at thejohn F Kennedy Presi-dential Library and Museum，Boston，March 11，2006，Presidential Libraries and the National Archives.

[17] Behrman，Most Noble Adventure，187.

[18] John Markoff，"He Helped Build the iPod；Now He Has Built a Rival，"New York Times，February 27，2006.

[19] Michael Hiltzik，Dealers of Lightning：Xerox PARC and the Dmzm of the ComputerAge（New York：HarperBusiness，1999），265.

[20] Lena Sun，"Political Realities Stalled Fare Hike，"Washington Post，September 23，2007.

[21] Justin Kruger and Matt Evans，"If You Don't Want to Be Late，Enumerate：Unpacking Reduces the Planning Fallacy，"Journal of Experimzental Social Prychol-ogy 40（2004）：586-598.

[22] Paul Herr，Frank Kardes，and John Kim，"Effects of Word-of-Mouth and Produa-Attribute Information on Persuasion：An Accessibility-Diagnosticity Perspec-tive，"Journal of Consumer Research17（1991）：454-462.

[23] Elizabeth Kensinger and Suzanne Corkin，"Effect of Negative

Emotional Con-tent on Working Memory and Long-Term Memory，"Emotion 3（2003）：378-393.

[24] Hiltzik，Dealers ofLigbtning，366.

[25] Alexander Rothman and Peter Salovey，"Shaping Perceptions to Motivate Healthy Behavior：The Role of Message Framing，"PrycbologicalBulletin121（1997）：3-19.

[26] Itamar Simonson，"The Influence of Anticipating Regret and Responsibility onPurchase Decisions，"Journal of Consumer Researcb19（1992）：105-118.

[27] Terry Connolly，Lisa Ordonez，and Richard Coughlan，"Regret and Respon-sibility in the Evaluation of Decision Outcomes，"Organizational Behavior and Human Decision Processes 70（1997）：73-85.

[28] Daniel Kahneman and Dale Miller，"Norm Theory：Comparing Reality to Its Alternatives，"Psychological Review 93（1986）：136-153.

[29] Bernard Condon，"The Craftiest Buyer in Banking，"Forbes，December 25，2000，69.

根据组织的具体情况量体裁衣、因地制宜

倡导者必须掌握组织内部那些不成文的规定。正像我们看到的那样，谁能起到关键性的作用并不总是能一目了然。在与服务相关的组织内，从事市场营销的人员经常能够左右大局；而在以制造为主的公司里，工厂、分销及物流人员在决策时通常拥有更大的发言权。虽然这些都不是白纸黑字的规定，但是身处其中的每个人都深谙其中的玄机。有些组织内，你得先让处于比较底层的工作人员买了你的账，然后再拿到决策者那里过目。华盛顿的国会山里，小职员们经常会让那些越过自己直接找头儿说事的说客施展不开拳脚。因此，聪明点儿的说客往往首先得过了办事人员这一关，保证首先获取他们的支持。很多公司内部都存在较为严格的层级制度，有了什么新想法，你必须让自己的顶头上司先点头，然后才能向上一层领导汇报。而那些对层级制度要求不那么苛刻的公司内也会存在各种各样不成文的规定。比如，公司内部大规模地推广一个提案之前，先得到该提案直接波及的具体部门的首肯可能至关重要。因此，一个市场营销方面的提案可能首先需要经过销售部门的同意，然后再提交到更高一级的管理层审批。这样做的原因在于，与市场营销相关的想法或建议，尽管看似简单，想象起来又是阳春白雪、其乐无穷，但在具体实施阶段却有可能遇到这样那样的实际困难。同样，研发部门有了一个想法后，应首先征求市场营销部门的意见，因为他们对于什么可能好卖、什么容易滞销会有更加切实的感受。而还有一些公司，倡导者有了什么想法，并不需要提前获得其他部门的首肯。比起开绿灯，他们更加迫切需要的是其他部门的宽容与谅解。

对待创新的态度

组织对待创新的态度能够对倡导者如何介绍自己的想法起到塑造作用。一个对创新抱有谨小慎微态度的公司与一家鼓励、颂扬创新精神的公司对于倡导者如何构思自己的提案具有完全不同的指导意义。一般说来，根据对待创新的态度，公司通常可以被分为4种，分别为：

·勘探家

·分析师

·防卫者

·反应堆

一些组织以推出市面上首款新产品或新服务而引以为豪，我们可以把这种类型的组织称作勘探家。他们沉浸于对各种新机会的发掘和利用，而这些机会往往是有些激进或充满冒险精神的。他们将新产品所创造的利润和销售占公司利润和销售总额的百分比作为指标衡量自己是否成功。虽然在市场上首次引入新产品或新服务有些冒险，但创新思想所包含的巨大潜力让这些站在科技前沿的排头兵觉得这个风险承担的物有所值。勘探家持续不断地四处搜寻，把存在于这个世界各个角落可能变成新产品或新服务的好想法网罗于自己的囊中。这种类型的公司经常拥有较为分散的决策形式，对市场的变化反应敏捷。领导层中，分管市场营销和研发的管理人员占据主导地位。[1]21世纪早期的苹果和谷歌等公司可以被看作勘探家。

第二类公司属于分析师。这类公司因为不想承担勘探者所面对的那些

风险，因此不愿意站在引领尖端技术的风口浪尖。然而，一旦勘探家的创新取得了成功，分析师便立刻咬住这些创新技术或产品，并对其进行改善和加强，然后将其作为新的利润增长点纳入自己公司旗下。分析师更加喜爱能够与公司战略方向完美契合的想法。如果说勘探家是拓荒者，那么分析师就是定居者。例如，一家名为“宏碁”的中国台湾电脑公司就是典型的分析师。公司董事长王振堂对此直言不讳：“我们可以当第二名，我们觉得这样挺好。”正像《商业周刊曾经报道的，宏碁任其竞争对手华硕推出首款上网本。当华硕的产品充分验证了这项技术的可行性后，宏碁迅速进入上网本市场，并一举在该领域拔得头筹。[2]

第三种公司被称作防卫者。防卫者更加倾向于寻求稳定、安全、有利可图的利基市场，并且通过高品质的质量和服务以及更具竞争力的价格对自己进行保护。他们从不考虑自己业务领域以外的任何新机会，只依赖于得心应手的产品和服务。对于那些不能直接显著增强公司当时运营状况的创新产品或服务，防卫者绝对不会轻举妄动。这类公司推崇运营效率，并且以顾客为主导，只接受对现有产品进行最核心的延伸。属于防卫者的公司通常由从事生产或财务运营的人员来管理。与勘探家相比，防卫者对于市场营销和研发的投入要小得多。[3]21世纪早期的美国西南航空公司恐怕可以称得上防卫者的代表人物。几年前，西南航空公司曾经扮演勘探家的角色，而今天，公司已经没有那么多激进的并购了。

最后一种便是“反应堆”公司。这类公司只有当迫于市场这个大环境的压力时，才会考虑新想法、新思路。在他们的心目中，新想法和创新性都是最后才需要考虑的问题。当不得不采取行动时，他们的反应极其迅速。然而，他们缺乏的往往就是找到一个需要变革的合理理由。反应堆就好比

打鼹鼠的游戏。鼹鼠随机地从洞里伸出脑袋，游戏者看到哪个冒出头来就用锤子锤哪个。今天的哪些公司具备反应堆的特点呢？传统的航空公司，也许很多律师事务所也属于这种类型。

大型公司内，不同的部门可能也会属于不同的类别。财务部门可能由分析师组成，市场营销可能是勘探家，律师可能是反应堆，而负责公司运营的人员可能属于防卫者。精明的倡导者根据不同的创新文化来决定自己如何进行提案陈述，从而做到战略上的适应。将自己的想法夸张激进地向前飞跃一大步可能会激起勘探家的共鸣，分析师也有可能会对提案表示支持，但是绝对不要向防卫者这样说。提到竞争对手正在做什么可能会令分析师和防卫者兴奋起来，而这种事情绝对不会在勘探家身上发生。[4]暗示重要的长期客户喜欢这个想法可能会对防卫者和反应堆起作用，但是使用诸如“突破性的技术”和“前沿”等词汇时，防卫者和反应堆恐怕都会表现得波澜不惊，不会出现任何反应。告诉勘探家你有一个颇具创新意义的想法，同分析师一起验证这个想法是否真的可行，与防卫者探讨顾客需求，和反应堆说说危机来了会是个什么情况。

当蒂姆·伯纳斯-李就后来叫做万维网的想法向欧洲核子研究组织管理层寻求支持时，是从“创建文件系统”的角度对想法进行陈述的，而非它的真实面目——超文本系统。[5]他对组织内的文化了如指掌，意识到一个激进的提案肯定行不通。他将重点放在新想法是对组织现有系统的扩展上，而非全新的飞来之物。即使按照文件系统来介绍，伯纳斯-李对系统功能的允诺也极尽保守。其实本来的想法是创建一种可以将该组织内所有文件都整合在一起的技术（即今天所知的www），但是他清楚地知道，以前曾有同事就其他整合问题向高层提出过建议，但是最后死得很惨。这就意味着

管理层也有可能拒绝另外一次有关整合的提议。因此，伯纳斯-李发言时将自己的想法塑造成为能够储存组织内所有雇员的电话簿。这样一来，属于防卫者类型的欧洲核子研究组织自然而然地认为这个想法是绝对可行并且富于价值的。[6]

关卡

对于新想法，很多组织都有非常繁复而正式的审核程序（经常被称作时段关卡或决策点），只有通过审核，新想法才能最终得以采纳。这些审核的出发点都是具有建设性意义的：尽量早阻止那些注定失败的想法，或在项目偏离轨道时及时拉响警钟。常见的筛查标准包括：新想法的潜在市场、竞争对手、产品的优势和独特性、与公司资源及产品的兼容性、进入市场的壁垒、市场需求、创新性、预计盈利能力、开发风险、人员的可用性以及该想法是否与组织的战略方向和组织文化相匹配，等等。[7]

如果想让新想法有拨云见日的那一天，倡导者就必须通过公司内部的重重关卡。杰弗里·伊梅尔特刚刚出任通用电气（GE）首席执行官的时候，决定提高公司在科研方面的投入，于是就让公司内部所有研究人员每人交上一份建议。在收到的约2000个提案中，公司仅从中选取20个。筛选标准非常直接——想法必须拥有“全局意识以及重要技术”，而且这种全局意识和重要技术必须与公司所选择的市场完美匹配。具体的评判标准包括：想法是否针对公司熟悉的业务领域、公司雇员是否对新想法抱有兴趣以及想法是否有关一个正处在上升时期的行业。[8]戈尔公司（Gore-Tex）也有类似举措，对于新想法的检验和审查往往要经历数年的历程，他们把这个过程称作“真、赢、值”。问题包括，“机会真实吗？是否真的有人会买

这种新产品？我们能赢吗？经济形势什么情况？我们能赚钱吗？产品独特而具有价值吗？我们会有持久的优势吗（比如专利）？”[9]

经验丰富的倡导者深知，要想成功地通过公司内部所有关卡需要费尽周折，同时，他们还明白，在迫不得已的情况下有时还必须绕道而行。守在那些已经建好的关卡门口的看门人，有时候会将一些独具创意并且具有潜在价值的想法拦在门外。拒绝的原因不一而同，可能因为新想法太过激进、风险太大；也可能因为新想法与公司已经形成的业务格局或门类不相匹配。当倡导者另辟蹊径，甚至置管理层的百般阻挠而不顾，依然坚定地沿着独木桥艰难前行时，他们也承担了丢掉饭碗的风险。如果发明PS游戏机的人在没能通过公司初审后便放弃研究，那么索尼永远都不会推出这样一款备受好评的产品。如果阿特·弗莱没有避开3M公司早已成熟的决策程序，我们永远也用不上这样一种方便好用的便利贴，因为，弗莱的顶头上司丝毫看不出光卖个小纸片能有什么价值可言。

[1] Raymond Miles and Charles Snow，Organizational Strategy，Structure，and Process（New York：McGraw-Hill，1978）.

[2] Bruce Einhorn and Tim Culpan，"Acer：Past Dell，and Chasing HP，"Business Week，March 8，2010，58.

[3] Donald Hambreck，"Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types，"Academy of Managementjournal 26（1983）：5-25；Alka Citrin，Ruby Lee，and Jim McCullough，"Information Use and New Product Outcomes，"Journal of Product Innovation Management 24（2007）：259-273.

[4] Abbie Griffin and Albert Page，"PDMA Success Measurement Project：Recom-mended Measures for Product Development Success and Failure，"Journal of Product Innovation Management 13（1996）：478-496；Stanley Slater andjohn Nar-ver，"Product-Market Strategy and Performance：An Analysis of the Miles and SnowStrategy Types，"European Journal of Marketing 27（1993）：33-51.

[5] Tim Berners-Lee，Weaving the Web（New York：Harper，1999），19.

[6] Ibid.，32.

[7] Thomas Astebro，"Key Success Factors for Technological Entrepreneurs'R&D Projects，"IEEE Transactions on Engineerrng Management 51（2004）：314-321.

[8] Rachel Silverman，"GE Goes Back to Future，"Wall Streetjournal，May 7，2002.

[9] Ann Harrington，"Who's Afraid of a New Product？"Fortune，November 10，2003，190.

第8章　人脉关系网

我不认为我有权力。我有的只是关系。

——卢·沃瑟曼

组织拥有多种形式的资本。他们有金融资本——手里有钱；他们有人力资本——生产出产品的人、把产品卖给顾客的人、管理各种账簿的人以及为了保持一个组织正常运转而处理各种其他任务的人；此外，他们还有智能资本、政治资本和资源资本。然而，对于倡导来说最重要的一种资源叫做社会资源，即组织内，在一起共事的人之间无法用价格衡量的相互作用和相互影响的关系。人们只有在互相联系的情况下，工作才能完成，想法才能得以采纳。“政治的动力之源在于人际关系。”前参议员艾伦·辛普森如是说，这句话对组织也同样适用。能力出众的倡导者通过人脉关系网来推行自己的想法，他们使用的是自己的社会资本。[1]

太常见的是，关系网仅仅被看作职业发展的一个手段——获取工作、得到升迁。没错，关系网确实能在这两件事上助你一臂之力。很多人通过自己的关系网找到工作，而且拥有广泛而良好人际关系的人与那些没有什么人脉的人相比，通常能够更早、更经常地得到提拔。然而，当今世界上，关系网的用途和价值远远超过求职和升职，它对创造力、个人成功以及对于本书来说最重要的一点——影响力方面的贡献也不可小觑。

问问自己，完全由你自己独立完成的工作占总工作量的百分之多少？比重恐怕非常小：5%~10%。而几十年前，多数人的结果都会比这个数字

多出不少。今天的专业知识更多是从别人那里搜集和网罗各种知识和信息。换句话说，你自己知道多少已经不那么重要了，重要的是，你知道去哪儿找到权威的答案。

在世界各地的跳蚤市场和各种热闹的集市里，很难收集到有关该买什么、从谁那儿买以及该给多少钱的准确信息。想找到价格便宜量又足的好货，秘密在于手里掌握着一张由头脑灵活、心思敏捷的市场工作人员组成的关系网。他们可以告诉你，谁家有最新鲜的水果、谁家的地毯品质无敌。他们还会把手捂在嘴边，悄悄地告诉你谁家做生意不地道、谁家向来童叟无欺。从这个角度来说，形式更加正式的组织与这些花花绿绿的市集其实并无太大区别。每个公司内都有大量并非白纸黑字落在纸上的信息，而人际关系广泛的人总是最先获得独家新闻，包括各种秘密、非正式的提醒以及最新出炉的八卦。从这些消息里，人们可以得知谁的风头正劲、而谁已经出局；哪位老板说话管用、哪位纯属作秀。对于倡导者来说，从这些消息里还可以探出什么时候最适合介绍自己的想法、哪些地方可能出现会让自己的努力烟消云散的隐形陷阱以及如何根据不同的对象，组织、规划自己的提案陈述、推动并促进自己的想法或建议等内容。原高盛集团合伙人、社会企业家组织ARZU创始人康妮·达克沃斯曾经说过，“关系网是所有业务的黏合剂，是业务完成方式的基础。你的关系网决定着你有多成功”。[2]她说得没错。与人际关系一般的人相比，人际关系广泛的人在工作上会更加容易受到重视，也具有更强的影响力。[3]拥有发达人脉的经理，其团队往往效率更高。[4]当员工感觉与之有直接关系的人，例如他们的上司，能够对组织决策施加影响时，员工往往会有更大的心理满足感。[5]

人脉发达的人还会有质量更高、在市场上表现更佳的想法。[6]心理学家迪恩·基思·西蒙顿曾对2000多位著名科研人员和发明家的生活做过一项全面的历史分析，结果发现，“孤独天才的神话”还真就是个神话。成功的创新者周围不乏聪明人，他们一起聊天、一起合作。[7]在一个研究经费至关重要的世界里，人脉广泛的科研人员能够吸收更多的资源。[8]即使是在新产品设计的最初阶段，越是经常、透彻地与多位相关专业人士沟通的人，其新产品成功的可能性就越大。

非正式的关系网对于新想法的扩散至关重要，当公司内不同部门的人员都对一个新想法表示支持的时候，这个想法就更加容易被采纳。[9]睿智的倡导者经常对其关系网进行认真梳理和提炼，在得知谁是最佳信息来源时，他们在向其征求意见方面所花费的时间远远超过从书面文献中搜索信息花费的时间，因而他们凭借着发达的关系网实现了通过公司正规途径办不了的事儿。杜邦公司的一位科研人员想研制一种可生物降解的新材料，为了证明这种材料确实可以生产出来，他通过非正式的渠道请工厂的朋友帮他做出了一些样品。后来，他又让自己关系网中潜在的客户帮他向高级经理进言，推荐这种新产品。[10]在很多创新性的工业企业中，尽管有时明确规定不得在工厂正常工作时间内从事与本职工作无关的其他生产，研究人员还是会经常暗中利用自己与工厂经理的私人关系做出产品原型；销售人员也经常会把管理层所倾心的产品抛在脑后，私下里甜言蜜语地请研究人员鼓捣出点儿客户真正需要的新奇玩意儿。

[1] Donald Schon，"Champions for Radical New Inventions，"Harvard Business Re-view，March-April 1983，77-86.

[2] Connie Duckworth and Bethany McLean，"Networking

Lessons，"Fortune，No-vember 10，2003，192.

[3] Ronald Burt，"The Network Structure of Social Capital，"in Researcb in Organiza-tional Bebavior，ed.Robert Sutton and Barry Staw（Greenwich，CT：JAI Press，2000）22；Martin Kilduff and Daniel Brass，"The Social Networks of High and Low Self-Monitors：Implications for Workplace Performance，"Administrative Sciences Quarterly 46（2001）：121-146.

[4] Fred Luthans，Richard Hodgetts，and Stuart Rosenkrantz，Real Managers（Cam-bridge，MA：Ballinger，1988）.

[5] Henk Flap and Beate Volker，"Goal Specific Social Capital and Job Satisfaction：Effects of Different Types of Networks on Instrumental and Social Aspects of Work，"Social Netzvorks 23（2001）：297-320.

[6] Ronald Burt，"Structural Holes and Good Ideas，"American Journal of Sociology 110（2004）：349-399.

[7] Dean Simonton，"The Social Context of Career Success and Course for 2026Scientists and Inventors，"Personality and Social Psychology Bulletin18（1992）：452-463.

[8] Isabeli Bouty，"Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges between R&D Researchers across Organizational Boundaries，"Acad-emy ofManagementjour-nal 43（2000）：50-66.

[9] Kah-Hin Chai，Mike Gregory，and Yongjiang Shi，"An Exploratory Study ofIntraFirm Process Innovations Transfer in Asia，"IEEE Transactions on Engineer-ing Management 51（2004）：364-374；Ken Smith，Chistorpher Collins，and Kevin Clark，"Existing Knowledge，

Knowledge Creat：ion Capability，and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms，"Academy of ManagementJournal 48（2005）：346-357.
[10] Gina O'Connor and Mark Rice，"Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms，"California Management Revie-w 43（2001）：108.

你的关系网

你所认识的人中，有多少至少属于点头之交？“点头之交”的意思是你和另外一个人至少可以认出对方，倒不一定能叫出对方的名字，也不一定记得对方是做什么的，但是当你经过走廊或在商场里遇到这个人的时候，双方都可以欣然点头互致问候。多数人对于这个问题的答案介于500~600之间的水平，还有些人甚至能数出1000以上。这个脑筋小练习证明了一个基本的事实：你已经拥有了一个庞大的关系网。

有多少次，在你与一个陌生人聊天时，意外地发现你们都认识同一个人？1967年，杰弗里·特拉弗斯和斯坦利·米尔格拉姆两位心理学家希望将这种现象进行量化，方法是让一些住在内布拉斯加州奥马哈市的参与者给住在波士顿的陌生人送信，每人送一封。住在奥马哈的参与者只能把信交给一个自己熟识的人，这个人认识的另外一个人有可能认识住在波士顿的人。结果出乎意料，交接（甲将信交给乙算一次交接，乙将信交给丙算第二次交接）次数的中数位于5和6之间。这一结果使特拉弗斯和米尔格拉姆开创了有关人与人之间互相联系著名的“六度分隔”理论。[1]

近些年的研究表明，交接次数甚至比五六次还要少。你对这个数字表示怀疑吗？想象一下，假设明天，你正在街上走，走着走着突然有个人在你面前摔倒，当你蹲下来想帮帮他的时候，他悄悄地告诉了你一个秘密。这个秘密太重要了，以至于你必须想方设法在10天之内找到美国总统，而这个秘密只能亲自对总统说，不能通过其他任何人转述。如果你能通过自己的关系网见到总统，那么你就能拯救全世界，如果见不到，那么整个地

球就将毁灭。你做得到吗？当多数人仔细思考这个场景时，他们都能想出办法。他们开始琢磨：“我认识一个人，其配偶正认识某某人……”

你认识谁至关重要，某种程度上说，这确实是个真理。然而，更加重要的是谁认识你！认识很多人其实用处并不是特别大，除非那些人也同样认识你，并且认识你所认识的人。他们会给你回电话吗？他们会迅速地给你回邮件吗？当发现什么机会时，他们会立刻想到你吗？你必须以积极的形象给他人留下深刻的印象。聪明的交际家随时携带名片，当与人会面时，他们的一言一行都会帮助别人记住自己（例如，使用令人过目不忘的时髦用语、讲述令人捧腹的故事，或是穿着打扮拥有明显的个人风格）。除了人际关系广泛，倡导者的各种行为不但会帮助加深自己在别人脑海中的印象，还会为其想法赢得支持。这些行为便是本章接下来要讨论的内容。

[1] Jeffrey Travers and Stanley Milgram，"An Experimental Study of the Small World Phenomenon，"Sociometry 32（1969）；425-443For a critique of this study，see Duncan Watts，Six Degrees：The Science of a Connected Age（New York：Norton，2003），132-135.

成为关系网高手

近水楼台

美国最伟大的发明家托马斯·爱迪生（他所拥有的专利数量无人能及）曾将其所有雇员都集中在位于新泽西州门洛帕克的一个大实验室里，每当有人取得历史性的突破时，其他人便可立刻知晓。门洛帕克离纽约很近，这样爱迪生便能够拥有推广上的优势。同时，记者们也可方便前往，获知他的最新发现。[1]爱迪生懂得，视野之外便意味着头脑之外。两个人相互交谈的可能性很大程度上由他们之间的物理距离所决定。如果一个人就坐在你旁边，那么你便可以很方便地与之交谈；如果他在另一幢楼，或者楼下，或是仅仅75英尺（约23米）之遥的地方，你们之间交谈的可能性就会大幅度减小。[2]一个办公室内的密切合作只是通过工作地点与人接近的方式之一。诺贝尔奖得主詹姆斯·沃森接手声名显赫的冷泉港实验室后，马上对食堂进行了大规模的改造。沃森相信，研究机构内很大一部分最重要的非正式谈话都发生在食堂里。因此，他将食堂改造成为能够邀人小坐、轻松畅谈的地方。他把墙壁加亮，将小桌子换成大桌子，因为他觉得大桌子能够将更多的人吸引到各种非正式的谈话中来。他希望这些交流能够激发科研人员创造性的火花，从而点燃令人叹为观止的伟大发现。[3]知识也是具有社会性的。

倡导者深知邻近的好处。如果你的办公室与决策者的办公室相隔不远，你便有更多、更好的机会来对他们施以影响。这也就是为什么，白宫的高级顾问经常为占据位于白宫西翼狭窄的格子间而打得不可开交的原

因，因为总统办公的椭圆形办公室就近在咫尺。这些顾问宁可蜷缩在那些转不开身的狭小空间内，也不屑使用专门为他们在与白宫西翼仅一街之隔的艾森豪威尔行政办公楼里安排的那些面积、层高都十分可观的办公室。尼克松的国土安全顾问亨利·基辛格将这种现象称为“邻近规则”。他说：“安全顾问在总统办公室的走廊尽头，内阁成员在10分钟车程的地方。在时间上，你不会感到有什么明显的不同，因为即使在白宫楼内办公，也得花上10分钟才能安排上与总统会面。而总统的安全顾问因为离得近，在总统需要的时候，只需一个电话，国土安全顾问就可以直接走进总统办公室。”[4]

创造与决策者近水楼台的方式多种多样。你可以参加决策者参加的会议。摩托罗拉加利福尼亚州公司一位名叫里克·奥斯特洛的软件工程师前往位于芝加哥的总部出差，公司最新任命的首席执行官桑杰·贾正在召开一个会议，奥斯特洛碰巧参加。发言中，贾提到谷歌最近推出的安卓操作系统。在贾结束自己的发言走下台时，奥斯特洛立刻起身上前自我介绍，并且告诉贾，自己位于加州的团队正在设计开发基于安卓操作系统的手机。几天后，奥斯特洛与贾一同飞往圣何塞，奥斯特洛成功地向贾介绍了自己的新产品。很快，摩托罗拉将这种手机推向了市场。[5]

如果决策者最钟情的运动项目是高尔夫球，你也可以学学如何挥杆；如果决策者爱打扑克或者桥牌，你不妨也提高一下牌桌上的技巧。你可以作为志愿者，参加公司组织的各种社区活动，也可以报名担任组织内各种委员会的成员，从而在各种非正式的场合与决策者离得更近。你可以出现在决策者出现的各种场合，无论是不是节假日或者周末。你还可以将自己放在关系网中一个至关重要的位置，就像林登·约翰逊那样。

20世纪30年代，当时尚未成为总统的林登·约翰逊搬到首都华盛顿，为一名得克萨斯的国会议员工作。为了成为一个对国会山有影响的人，约翰逊在附近的道奇饭店包了一间房，很多国会议员的助理都下榻于此。每天，约翰逊都要去很多次公共卫生间。他先去刷刷牙，然后回房间，过一会儿再去刷一次牙。他去卫生间洗澡，洗完回房间，过会儿再去洗一次澡。他的目的十分明确：遇到尽可能多的其他国会议员的助手，还有什么地方比卫生间更容易遇到每个人呢？这个策略十分奏效。很快，约翰逊便当选助理协会的主席。[6]不久，作为一名年轻的国会议员，约翰逊主动与颇有能量的众议院发言人萨姆·雷伯恩接近。雷伯恩是单身，约翰逊便邀请他每周日来自己家吃饭，这些饭让约翰逊获得了绝大多数资历尚浅的国会议员根本不可能得到的与雷伯恩单独相处的机会。约翰逊成为参议员之后，又与当时最具实力的参议员之一理查德·罗素成为朋友。得知罗素喜爱棒球，约翰逊立刻变成了一个棒球迷，有多少个下午，他都是在与罗素一起观看华盛顿议员棒球比赛中度过的。[7]约翰逊懂得关系网的一个真理：将自己放在最具潜力的地方。

越来越多的人在网上办公，通常情况下与自己需要交往的人距离都比较远。视野之外往往意味着头脑之外。距离较远的时候，有效的交际家如何发展并维护自己的关系网呢？从广义上说，他们需要创造一种象征性的亲近感。电话会议中，他们给人留下深刻的印象；他们主动要求为位置颇为分散的团队担任协调员；电话会议中，他们主动报上自己的名字（“我是约翰。我一直听到的是……”）；他们以极其负责的态度回复邮件；他们在视频会议中穿着职业；他们细心周到，总是能记住时差的问题；他们有时会突然出现在其他同事面前，带给他们一点惊喜；出差去其他办公室

的路上顺便拜访组里的成员。

保持联络

就像永远都不会知道哪块云彩下雨，你永远都不会知道自己关系网中的谁会在什么时候成为关键性人物。1970年，当鲍勃·伍德沃德还是华盛顿特区一名年轻的海军军官时，有一天被差遣给白宫送一些文件。会议室外等候的时候，看到身边坐着一位年纪稍长的人，伍德沃德就开始跟他聊天。当他发现这个人是美国联邦调查局（FBI）的一名资深人士时，便向他请教退役以后应该做点儿什么。后来，伍德沃德一直与这位FBI的资深人士保持联络。几年以后，当伍德沃德作为《华盛顿邮报》年轻的记者被派到水门饭店报道貌似不是什么大事儿的入室盗窃一案时，他与FBI这位高官的关系起到了无法用价格衡量的作用。原来，伍德沃德在白宫偶然相遇的这个人名叫马克·费尔特，代号“深喉”，成为伍德沃德当时最重要的信息来源。没有“深喉”，伍德沃德恐怕根本不会因报道尼克松下台这一关键时刻而摘得“普利策奖”桂冠，与费尔特一直保持联系对此至关重要。

很多人都为没有与某个老友保持联络而感到遗憾。高中的哥们儿上了一所不同的大学；共事四年期间每天一起吃午饭的同事分道扬镳；原来曾经帮过我忙的邻居搬走了。今天，那个高中的哥们儿已经成为知名医生；曾经共进午餐的同事现在已是一家知名企业的高管；而老邻居最近则刚刚当选市长。就在这个节骨眼上，你的女儿可能正需要去看个病，你自己可能想在那位同事任职的公司谋个职位，而你住的那条马路也该重新铺一铺。如果你一直与这些人保持联络的话，现在跟他们张口提这些事儿可能轻而易举，但是如果一直都没有联系，现在突然一个电话打过去，然后

说“你好，你可能都不太记得我了，我就是……”恐怕就会感到有点儿尴尬，而且通常不会有什么结果。聪明的交际家会一直与人保持联络。我们不会知道关键时刻到底谁能帮上忙。

保持联络其实不是什么难事儿。作为一个成年人，只需要每隔一两年联系一次就可以让人一直对你保持记忆。具体应该怎么做呢？一位倡导者借助电子邮件程序自动生成的地址簿帮助自己进行管理。每六个月左右，他就要仔细过一遍地址簿里的所有名字，看看自己是不是与每个人都保持联络，如果与谁有段时间没联系了，他便把与其重新建立联系当作首要任务来处理。与人联络时，你也不需要什么特殊的理由写信或者打电话。一位倡导者在每年开始之际给自己关系网中的人们打电话，然后告诉他们：“我在新一年打算跟有日子没联系的人都联系联系，咱们什么时候一起吃顿饭？”另一位倡导者则在每年的情人节给自己所有的联系人各发一张卡片。

精明的交际家通过各种途径与其曾经打过交道的人继续保持交往。与某人会面之后发一封感谢信，让对方重新温习一下你的名字；当你与某人再次见面时，先花上几分钟的时间叙叙旧、聊聊各自的生活现状。炉火纯青的销售人员能够轻而易举地将与客户会面的20分钟时间扩展成为四次交流：假设我们的销售明天要去见个客户，今天他先给客户打电话进行确认，然后把相关文件通过电子邮件发给客户；第二天的会谈中，销售答应会给客户发送一些信息，果不其然，第二天一早这位客户就收到一封特快专递；又过了一天，销售给客户打电话，确认信息是否准确到达，并且借这个机会约定下一次的见面。一次会面衍生出四次交流，正如所有销售人员所知道的那样，你与客户相互来往的频率至少与同客户会面的时间长度

同等重要。

现在，人们经常通过诸如Facebook和LinkedIn等社交网站保持联络。这些网站在发掘人与人之间的互联以及了解关系网中其他人的生活现状等方面的作用确实不可小觑，然而，仅仅建立联系并不能保证这个联系一定是有意义的。即使生活在今天这个网络世界中，面对面的联系依然是与重要人物联络的首要途径。

最后一点：当你需要朋友的时候，现交肯定来不及。因此，在你需要他们的帮助之前就与他们一直保持联络吧。

不断建设你的关系网

优秀的倡导者持续不断地扩大自己的关系网，他们抓住一切机会结识新人，他们充分理解以技术先锋罗伯特·梅特卡夫的名字命名的梅特卡夫定律，即网络的价值与用户数量的平方成正比。尽管梅特卡夫当时计算的是以太网购买数量和链接数量，这一至理名言却有着普遍的社会意义：每当你又将一个人添加到自己的关系网中的时候，你潜在的影响力便会呈指数级增加。[8]

有多种途径可以持续地建设你的关系网。将每天结识一个新人作为自己的目标；参加可以与人相联系的社区活动；加入各种专业性协会；以志愿者的身份成为各种委员会的成员；在各种活动中负责发放名卡，确保自己可以接触到前来参加活动的每个人；请他人将自己引荐给他们认识的人，再请新认识的这些人把你介绍给其他人。20世纪80年代，奥巴马搬到芝加哥后，结识了阿布纳·米克瓦，这是一位年事已高、人脉极广的政治

家。米克瓦说认为奥巴马非常懂得人脉之道：“我还记得我们的头几次见面。他总是问我，‘你认识某某吗？’我回答认识。‘你跟他熟吗？我很想认识他。’然后我就为他们安排了几次午饭。”[9]

这里有几点需要注意。第一，不是所有人都需要认识，比如，声名狼藉的人以及可能不怀好意利用你的人。第二，切忌霸道和莽撞，一旦有了这样的名声，别人见到你就会被吓跑。当你采取死缠烂打的方式与他人联系、视每次活动或会议为扩大关系网的机会、各种招待会场场不落、一门心思地试图与每个人握手并递上名片的时候，上述情况就会发生。最后值得提醒自己的是，建立关系是与他人相互认识。急切的交际家容易犯的一个错误就是试图与尽可能多的人相结识，认识以后除了非常肤浅的关系之外并没有更进一步的发展。人们将这种行为叫作机会主义，是交不到朋友的。

成为各种关系的介绍人

据说，比尔·盖茨是通过其母亲的关系，在IBM公司的支持下才得以走上成功之路的。他的母亲玛丽·盖茨与一位IBM的高管同是国际联合劝募协会（United Way）的董事会成员，正是这层联系给了盖茨将其软件引入IBM的机会。盖茨的母亲便是盖茨与IBM之间的关系介绍人。

玛丽·盖茨想必懂得，构建关系网的一条绝妙之路便在于将不认识的人联系在一起。[10]问问一屋子已婚人士，有多少是通过介绍人而相互认识的，不少人会举起手。再问问这些举手的人，介绍人是谁，毫不犹豫的，他们便说出一个名字。当被问及是否婚姻的幸福感越强烈，他们就对介绍

人越感激时，他们纷纷点头。介绍人在关系网中起到了至关重要的作用。成功的销售人员经常是为其客户搭建全新关系的大师级人物。一名销售人员有个客户经常为找不到某种设备满意的供货商而发牢骚，而碰巧这位销售的另外一个客户正是生产这种设备的公司。销售对两个客户说：“我安排你们一起吃个饭吧？”如果双方一拍即合，那么两边都会对这位销售怀有感激之情，这种类型的关系网可以让每一方都心满意足。比起非经纪人的职位，网络经纪人在组织内更容易得到晋升，也具有更大的影响力[11]（但风险永远存在，你也可能会把双方撮合到一起，然后发现一方会给另一方带来麻烦）。

出色的交际家可以为大家创造一个能够进行互动的机会和环境。比如，一位国会的资深议员出了名的爱在办公室里存零食。当国会开会至深夜，大家四处找零食的时候，便会想起到这位议员的办公室。他们在办公室的出现使得这位议员（及其工作人员）有机会与他们以非正式的姿态随便聊上几句。另外，技师可以经常在办公室里备上一点儿印尼咖啡，就像销售人员的桌子上总是会有满满一碗糖块一样，都会给需要的人以相互联络的机会。

注重实权，而非职位

成功的倡导者通常在进行提案陈述前很久就已经与颇具实力的决策者建立好强有力的联系了，这一点确实非常明智。不仅如此，倡导者还与能够对决策者施加影响的人打造坚固的纽带。[12]他们从不会忽视那些虽然职位不高，但却手握实权的人，包括中层办事人员、行政助理以及能够控制与决策者接触的会议安排人员等，因为这些人往往会对决策者产生巨大

的影响。正如一位高管所说："让我的秘书高兴，我就高兴！"欧盟一体化之父让·莫奈在为欧洲各国政府中各种支持其想法的官员搭建人脉网络方面表现得炉火纯青。有关他的一本传记中写道："他在政府礼宾接待的位置安排上的确有一手，丝毫不考虑他们的年龄、地位或是经历，也不管是谁向那些拥有关键性权利的人物施加影响，是谁曾经帮助引荐或是简单传递重要信息，他没有一点儿势利。对于那些能帮得上忙的人，他会像对待总理或总统一样仔细认真，也会给予同样的尊重。"[13]

爱德华·雅各布森在20世纪中期时是一名旅游销售人员。雅各布森在堪萨斯城长大，后参军，并在第一次世界大战中担任征兵负责人。入伍期间，雅各布森与另外一名士兵成为朋友，并且一同为团里创建了一个食堂。食堂经营得有声有色，雅各布森的合伙人还因此得到提拔。后来，他们俩又用打牌赢的钱合伙在堪萨斯城市中心开了一家男装店。可是因为经济不景气，服装店只开了两年多就开不下去了。两个人就此分道扬镳，但还是一直保持联络。1945年，雅各布森的这位老朋友成为美国总统，他就是哈里·杜鲁门。

当以色列于20世纪40年代末期着手建国时，杜鲁门每天被接连不断的电话、信件、电报以及来自于犹太社会各方人士的拜会搞的应接不暇、身心疲惫。人们无情地指责美国在以色列建国这件事上起到的决定性作用，有些人冲杜鲁门大声叫喊，还有些人甚至对他进行威胁恐吓。面对这种形势，杜鲁门感到十分恼怒，告诉助手再也不会接待因为此事前来会见的客人。其实，杜鲁门在美国支持以色列建国一事上一直是持反对态度的。一些支持以色列的倡导者寄希望于时任世界犹太复国主义组织主席、世界著名的犹太裔化学家哈伊姆·魏茨曼（丙酮的发明者），希望他能够转变杜鲁

门在以色列一事上的态度。但是，怎样才能让杜鲁门答应同魏茨曼见面呢？一名位于波士顿的犹太组织领导人认识雅各布森，并且知道他与杜鲁门之间的交情，便给雅各布森打电话，说服他当面与杜鲁门商谈此事。

雅各布森是为数不多能够在任何时间直接进入杜鲁门办公室的人之一，他从密苏里来到首都华盛顿。当他走进杜鲁门的房间时，杜鲁门对他说："我知道你是为什么事儿来的，答案是'不行'。"雅各布森并没有因为这一开始的拒绝而有丝毫退缩。他环视杜鲁门的办公室，看到了一个安德鲁·杰克逊的半身塑像，雅各布森知道这是杜鲁门心目中的英雄。他对杜鲁门说，"哈里，你的心目中一直都有一个英雄，你对安德鲁·杰克逊的一生熟知的程度在全美国恐怕无人能及。那么，哈里，我的心目中也有一位英雄，他就是哈伊姆·魏茨曼。他现在已经病入膏肓，随时都会有生命危险，但是他还是不远万里来到这里，只为与你见上一面，这一切都是为了人民的事业。现在你拒绝见他只是因为遭到了一些美国犹太领导人的攻击……哈里，这真的听上去不像你的作风，我以为你能够肩负起这个重担。"杜鲁门用手指敲着桌子，双眼凝望着窗外，沉默半晌，终于对他最好的朋友说："你赢了，你这个家伙。我会见他。"

雅各布森的出现起到了作用。在与魏茨曼的会见中，杜鲁门承诺，以色列建国后，美国将会成为第一个承认其主权的国家。[14]如果没有爱德华·雅各布森，以色列可能到今天还不是一个国家。雅各布森在政府内并没有一官半职，他有的只是作为总统最好的朋友所拥有的影响力。

与那些没有朋友的人交朋友

任何一个社交活动中都会有一种人，他们不跟任何人交谈，仿佛只是游走在外围。这些场合中，你有了一个新任务：走向这些孤独的人，跟他们聊天。如果这些人不认识其他人，把他们介绍给你认识的人。为什么？除了与人为善之外，通过帮助那些没有朋友的人还会让自己多几个朋友。回忆一下，第一天到现在这个单位上班的时候是谁第一个向你伸出援助之手？当你第一天到一个新的学校上学时，是谁第一个与你说的话？你可能还记得这些人的名字，即使现在并不是非常亲近的朋友。如果他们给你打电话，说正在你所在的城市出差或旅行，你可能会想同他们见上一面。如果他们需要帮忙，你可能愿意出手相助。然而，不可否认的是，社交聚会上，有些人被人忽视确有原因。另外，还有些享受孤独的人也确实没兴趣与你交谈。只要不是特殊情况，主动与那些形单影只的人聊天的确是件受人欢迎的事情，而且你永远都预料不到将来会从中得到怎样的益处。

好记性不如烂笔头

我们都有这样的经历，兴冲冲地向某个认识的人走去，却突然发现自己大脑一片空白，不记得对方的任何事情。对于重要的信息，有效的倡导者不相信自己的记忆。他们会将自己认为比较重要的信息写在纸上，以备将来不时之需。任何一位出色的交际家都懂得，你认识谁或者谁认识你的确很重要，但是更加重要的是对于你所认识的人，你对他们的了解有多少。恐怕再没什么东西能比名片架更能为众多倡导者的成功助一臂之力了。名片架，1956年由希尔道尔·尼尔森首创，很快便以各种造型出现在每一位管理人员的写字台上。前大通曼哈顿银行主席戴维·洛克菲勒拥有一个装有10万张名片的名片架，分别按照名字和所处地理位置排序，就像一

个微型摩天轮。里面的人物一应俱全，从各国首相、总理到世界各地名声显赫的酒店门童。这些小卡片上的内容便呈现了洛克菲勒的关系网，包含着他与这些人会面时的信息、给予以及得到过的帮助。洛克菲勒曾因“轻松”记起与墨西哥前总统米格尔·德拉马德里·乌尔塔多在过去30年间的9次会面而给他留下极其深刻的印象。[15]因此，洛克菲勒以擅长为其银行招揽业务以及为自己所支持的慈善组织拉到捐款，并因此而蜚声业界也就不足为奇了。洛克菲勒并不是唯一一位拥有大型名片架的人。比尔·克林顿年轻时就有将自己曾经打过交道的人的所有信息都记录在索引卡片上的习惯，包括对方的姓名、电话、当时的谈话主题，等等。到1980年的时候，克林顿已经积攒下超过10000张索引卡片，全部存放在卡片箱内，这时距他当选总统还有12年。他定时对这些卡片进行更新，看看上一次的记录发生在什么时候以及这个人帮过自己什么忙（例如捐款、引荐等）。

今天，多数人都在电脑、电话或其他电子设备上保存联系人的名单，一定要确保名单拥有可靠的备份。如果你的“名片架”存在办公室的电脑里，而你碰巧遭到裁员，那么你就会失去全部的联系人名单。要是不小心把电话丢了，要知道，电话本身并不是什么大事儿，丢掉那些电话号码才是最严重的问题。

那么，对于自己的联系人，你都应该记录点儿什么信息呢？姓名、电话号码和地址只是一个开始，细心的交际家会仔细发掘每个人的与众不同之处，这种极具个人特色的信息包括喜爱的运动、毕业的学校、记忆犹新的旅程或是最倾心的红酒，还可以简单到配偶和孩子的名字。怎样才能收集到这些信息呢？仔细倾听对方所说的话、留心他们办公室的墙上挂了些什么、注意吃饭时他们喜欢点什么菜。向他们索取名片，每次会面后，将

一些你感觉比较特殊的事情简单记在他们的名片背面。

马萨诸塞州已故参议员爱德华·肯尼迪生前每天晚上都会让他手下的工作人员将其需要致电的人列出来，名单不仅要包括每个人的名字和电话号码，还要在每个名字旁写上其配偶的名字。[16]为什么还要列出配偶的名字呢？如果我给我的朋友玛丽打电话，而接电话的是玛丽的丈夫，那么下面哪种打招呼的方式更好一些？“你好，我是约翰·达利。”还是“你好，杰克（玛丽的丈夫），我是约翰·达利。”爱德华·肯尼迪的这一招可能是跟他哥哥约翰·肯尼迪总统学的。约翰·肯尼迪进行总统竞选时，总有一个手里拿着记事本的工作人员不离左右。肯尼迪只要一跟谁握手，这位随从便会马上询问这个人的姓名、地址以及其他特别的个人信息。几天之后，这些人就会收到来自于肯尼迪针对几天前有幸会面的私人信件，感激之情，溢于言表。每封信都包含一句极具针对性的私人品评，以便和那种千篇一律的信件区分开来。[17]

当你进行提案陈述时，一定要记住，任何有关决策者看似微小的细节，比如爱好或是配偶的名字，都可能与你提出的任何论据同等重要。如果你还记得我女儿游泳还不错，并在走进会场时这样跟我打招呼：“你的游泳健将怎么样？”我一定会忍不住微笑的。

在薄弱的联系人身上下工夫

约翰·斯图亚特·穆勒曾经说过：“无论是让人们与和自己不同的人联系，还是与虽然熟悉但是拥有不同思维模式和行为的人联系……其价值无论怎样形容都不过分。”你可能不会与差别甚远的人建立特别牢固的关

系，但是这种关系对你来说可能至关重要。一位名叫马克·格兰诺维特的社会学家对新英格兰地区的工程师如何找到现在的工作进行了深入的研究。结果表明，多数人都是通过自己的关系网找到的现在的工作，他们向自己认识的人打听，谁会知道谁那儿有可能的工作机会。在对这些联系人进行深入研究时，格兰诺维特发现，他必须将牢固的关系和薄弱的关系区分开来。[18]牢固的关系指的是与每天一同工作的人、一起生活的人、分享相同知识的人，甚至拥有相同朋友的人建立的紧密联系。而薄弱的关系则是指不那么密切的联系，例如，一个人想知道的某个信息，从不太熟的朋友认识的人那里获得。一个熟人认识位于另外一个国家的工厂经理，这位经理想把你介绍给他在当地的管理人员，这就是一种薄弱的关系。对于格兰诺维特研究中的很多工程师来说，在找工作这件事上，薄弱的关系起到的作用大于牢固的关系起到的作用。为什么？因为同自己有牢固关系的人与自己认识的人交集太多，添加一个新的联系人时并不会衍生很多其他的全新关系网。

我们的关系网中绝大部分都是同自己相似的人——价值观相近、说话一点即通、与自己各方面的观点和意见总的来说都比较一致。与他们交往让人感到舒适、轻松。然而，正如穆勒观察到的那样，同与自己截然不同的人交往经常会获得极大的益处。当我们与这些同自己价值观不同、看待世界的角度不同、认识的人也不同的人交往时，可以学到不同的东西，采取不同的思维方式进行思考。对倡导来说，薄弱的关系能够起到不可限量的作用。一个人拥有的薄弱关系越多，得到提拔就会越快，在不同岗位之间的流动性也就越大。[19]与仅由拥有牢固关系的人组成的团队相比，由很多拥有薄弱关系的人所组成的团队行事更加迅速有效。[20]当周围的人

知道的事情是自己所未知的时候，人的奇思妙想更容易喷如泉涌。[21]高产的科研工作者比成绩平平的同事拥有更多的同其他科研工作者保持的薄弱关系。[22]同样，当一个组织的领导们有很多薄弱的关系时，新想法被采纳的可能性就越大。[23]创建新产品的时候，客户基础越是多元化，产品在市场上的表现就会越出色。[24]芝加哥大学一位名叫罗纳德·伯特的研究员曾经说过："生活在社交世界交集中的人们在产生好的想法方面拥有更高的风险。"迈克尔·埃拉尔则得出结论：同质化会扼杀创造性。[25]因此，将各种不同专业人员集中在一起（即结合薄弱关系）的组织在创造性和创新性等方面都比将专业人员分隔开来的组织要更胜一筹。同样，这也就是为什么很多颇具创新性的公司经常派遣自己的雇员参加各种国际会议，邀请各种学术专家前来演讲，并对行业以外组织的所作所为进行深入研究，从而主动搜寻自己并不熟悉的想法和建议。

成功的产品经常诞生于创新者根据其独具创意的想法建立全新联系的时候，而较少发生在采用已经建立好的联系的时候。已经建成的联系也会将历史和偏见一股脑地一同带来，而全新搭建的关系就不存在这个问题。一起共事多年的同事可能会有这样那样的恩恩怨怨，这样那样的小肚鸡肠，还会记得那些并不愉快的时刻，而与你保持薄弱关系的那些人就不太可能会让你有这样的顾虑。纵观历史，公共宣传领域中，成功的倡导者经常通过其薄弱的关系来释放最大的影响力。加州理工学院地球物理学家克莱尔·帕特森成功地说服了全世界含铅汽油对人类和环境有害，并且迫切希望加州政府立刻创建空气质量标准。他给州长埃德蒙·布朗写信，但是没有收到任何回复。帕特森认识的一个人正好认识布朗，便向布朗推荐帕特森，并且对他的可信度进行了担保，州长才得以考虑他的建议。很快，加

州政府出台了空气质量标准。[26]帕特森与其联系人的这层薄弱关系对这件事起到了起死回生的作用。

培养薄弱关系并不意味着忽略那些牢固的关系。尽管薄弱的关系在积聚影响力方面作用重大，牢固的关系也有其自身的价值。与你存在牢固关系的那些人是你关系网中非常重要的一部分，他们可以成为你的拉拉队，关键时刻为你呐喊助威。他们信任你，理解并支持你想做的事，并且可以帮你理清思路，将你的想法引向成功之路。事实上，与薄弱的关系相比，知识在牢固的关系之间传播得更快、更迅速。[27]聪明的倡导者经常花时间与薄弱关系中的联系人加强交往或进行项目合作，从而将薄弱的关系转化为牢固的关系。发掘共同的兴趣或者开创崭新的共同兴趣也许是通往更加开阔、壮大的关系网的有效途径。

把自己放在交际发生的地方

优秀的交际家非常善于发现能够与他人建立联系的地方。每个组织内都有一些大家经常习惯聚在一起聊天小坐的地方——食堂或者茶水间，大堂或者电梯旁。建立关系网可能发生在集体小聚或是貌似轻描淡写地问上一句“想一起午饭吗？”等时刻（还不走起！）。任何行业或团体都有尽人皆知的与他人谈天说地、互相联系的地方，搞清楚在哪儿，并且经常去转转。

组织内，你需要出现在交际发生的地方，出现在从别人那里听到的交际发生的场合。露丝·安·马歇尔职业生涯中的前18年在IBM度过，后来成为万事达北美总裁。刚刚进入IBM不久的时候，她认识到：“在与决策者保持

联络方面需要做得很好。星期五下班时我觉得一切都尽在自己的掌握，然而星期一早上上班时却发现很多决定已经在周末的时候被神不知、鬼不觉地商量好了。稍加留意后我发现，很多决策者（多数都是男士）每个星期五下午都会一起去打几个小时的高尔夫球。于是我也加入了一些高尔夫俱乐部，开始在练习场学习挥杆。很快，我也成为决策者其中的一员了。”[28]这个小团体看似非正式，实则权力无限，马歇尔发现了一条成为参与者的途径。

高尔夫确实是一项建立关系网的运动，参与其中可以与决策者进行非正式的会谈，而且有时候还会从中得到意想不到的收获。3M公司发明便利贴的工程师艾特·弗莱就是在圣保罗一家高尔夫球场与同公司另一个部门的工程师一起打球时，第一次听说后来用在便利贴上的那种胶的。[29]当然，建立关系网的运动并不一定是高尔夫球，建立关系网的地点也不一定是运动场或体育馆。只要决策者在工作之外非正式地聚集在一起，任何场合都可以是进行人际交往的地方，可以是儿童活动、教堂活动，也可以是各种社区活动。

[1] Randall Stross，TheWizard of Menlo Park（New York：Crown，2007），47.

[2] Thomas Allen，Managing the Flow of Tecbnology：Technology Transfer and the Dis-semznation of Technological Information within the Rb-D Organization（Cambridge，MA：MIT Press，1984）.

[3] Michael Schrage，'TlI Have the Pasta Primavera，with a Side of Strategy，"For-tune，January 8，2001，194.

[4] David Rothkopf，Running the World（New York：Public Affairs，

2005）, 118.
[5] Saul Hansell, "Strategy of New Chief at Motorola Appears Poised to Pay Off, "New York Times, October 29, 2009.
[6] Chris Matthews, Hardball（New York：Touchstone, 1999）, 25.
[7] Robert Caro, Master of the Senate（New York：Vintage, 2002）, 210.
[8] William Stevenson and Danna Greenberg, "Agency and Social Network：Strate-gies of Action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity, "Administrative Science Quarterly 45（2000）：651-678.
[9] Ryan Lizza, "Making It, "New Yorker, July 21, 2008, 52.
[10] David Obstfeld, "Social Networks, the Tertius Lungens Orientation, and Involve-ment in Innovation, "Administrative Sciences Quarteriy 50（2005）：100-130.
[11] Daniel Brass, "Being in the Right Place：A Structural Analysis of Individual Influ-ence in an Organization, "AdminisZrative Sciences Quarterly 29（1984）：518-539.
[12] Martin Gargiulo, "Two-Step Leverage：Managing Constraints in OrganizationalPolitics, "Administrative Sciences Quarterly 38（1993）：1-19.
[13] Franqois Duchene, Jean Monnet（New York：Norton, 1994）, 356.
[14] "Israel's Debt to Andrew Jackson, "American Heritage, April 1977, http://www.americanheritage.com/articles/magazine/

ah/1977/5/1977_5_iio_print.shtml (accessed April 23 , 2010) .

[15] Robert Lenzner , "Creative Giving , "Forbes , January 10 , 2000 , 70.

[16] Elsa Walsh , "Kennedy's Hidden Campaign , "New Yorkrer March 31 , 1997 , 68.

[17] Ken Hechler , "Ken Hechler on JFK , "interview by John Lilly , West Virginia Division of Culture and History , http://www.wvculture.org/goldenseal/Falloo/hechler.html (accessed April 23 , 2010) .

[18] Mark Granovetter , "TheStrength of Weak Ties , "American Journal of Sociology 78 (1973) : 1360-1380.

[19] Joel Podolny and James Baron , "Resources and Relationships : Social Net-works and Mobility in the Workplace , "American Sociological Revieu 62 (1997) : 673-693.

[20] RonaldBurt , "Structural Holes and GoodIdeas , "American Journal of Sociology 110 (2004) : 349-399.

[21] Lisa Troy , David Szymanski , and Rajan Varadarajan , "Generating New Product Ideas : An Initial Investigation of the Role of Market Information and Orga-nizational Characteristics , "Journal of the Academy of Marketing Science 29 (2001) : 89-101.

[22] Ray Reagan and Ezra Zuckerman , "Network Diversity and Performance : The Social Capital of R&D Units , "Organizntion Science 12 (2001) : 502-517.

[23] John Kimberly and Michael Evanisko , "Organizational

Innovation：The Influ-ence of Individual，Organizational，and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations，"Academy of Managementjour-nal 24（1981）：689-713.

[24] Joseph Bonner and Orville Walker，"Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development，"Journal of Product Innovation and De-velopment 21（2004）：155-169.

[25] Ronald Burt，Brokerage and Closure：An Introduction to Social Capital（New York：Oxford University Press，2005），90；Michael Erard，"Think Tank，"New York Times，May 22，2004.

[26] Sharon McGrayne，Prometheans in the Lab：Cbemistry and the Malring of the Modern World（New York：McGraw-Hill，2001），186.

[27] Ray Reagan and Bill McEvily，"Network Structure and Knowledge Transfer：The Effects of Cohesion and Range，"Administrative Science Quarterly 48（2003）：240-267.

[28] Ruth Marshall，"Executive Life，"New Yorle Times，March 23，2003.

[29] Art Fry，"Art Fry's Invention Has a Way of Sticking Around，"interview by Paul Rosenthal，May 20，2008（podcast），Lemelson Center，Smithsonian Institu-tion，http://invention.smithsonian.org/video/vid-popup.aspx？clip＝i&id＝518（accessed April 23，2010）.

关系网中的来来往往

帮忙

在中国，做生意的关键在于“关系”。这个词翻译成英语，大概与“联系”同义，然而，“关系”的含义却远远不止于此。中文里“关系”这个词指的是基于信任和共同的经历而产生的互惠以及相互的义务。“关系”由“人情”所产生并维系，或者叫做“人情债”，即给予或得到帮助。[1]不仅中国人看重人情，人情在中国以外的地方也是非常重要的。

不收取任何报酬的帮忙可以对人际关系起到润滑的作用。聪明的倡导者就像寓言故事里帮助狮子拔去扎在爪子上刺的老鼠。通过与人方便，即使是特别小的事情，帮忙的人也会赢得他人的好感和支持，同时，被帮忙的人也欠下了一笔人情。慈善机构发现，当捐款之后会得到一些小礼物的时候，人们更有可能为慈善事业捐款。虽然这些礼物微不足道，一根铅笔、一个纪念币，或是几个专为捐款人制作的地址便签，但却可以营造一种报答的感觉。莎莉·格林是老维克剧院的首席执行官，这是英国最著名的经典剧院之一。当格林向一位重要的决策者介绍一个集资方案时，给他带去了一束鲜花。“这招对男士来说屡试不爽。”她说。[2]小恩小惠也需要回报，在这件事上，这位决策者的回报便是同意给格林的剧院捐款。

助他人一臂之力时，“采取主动”很重要。如果有人请你帮忙，你帮了，那么你的所作所为便对你们之间的关系起到了加强的作用。但是，在别人开口请你帮忙之前，你就已经把这个忙给帮上了，这种姿态则会产生

更加强大的影响。迈克尔·法拉第年轻时家境贫寒，在伦敦的一家书籍装订厂工作。他听过几次当时英国最权威的科学家汉弗莱·戴维的讲座，每次都做了十分细致的笔记，并且把自己的笔记与戴维的讲座内容一同装订成册。不仅如此，法拉第还为它配上精致的皮制封面。虽然戴维不认识自己，法拉第还是把这本装订考究的集子送给了戴维。这件用心做成的小礼物让戴维感到喜出望外，作为回报，戴维让法拉第为自己当助手。同戴维一起工作最终使得法拉第由一名私人助理成为19世纪最伟大的科学家之一。[3]只是一点小心思便将法拉第领入了神圣的科学之门。

未来一年你有这么一个任务：每个星期主动帮人一次忙，每次帮助的人都不一样，包括你觉得一辈子都不会对其有所求的那些人（不过你永远都不会知道将来会发生什么）。一年结束的时候，你将会收获52个不同的，但都经过加强的关系。为别人做的事并不一定非得是什么惊天动地的大事儿。单位里遇到谁要出门吃饭，眼看要下雨了，把你的雨伞递给他们，“拿着，”你说，“可能会用得着。”如果有谁告诉你他的车趴在修理厂了，你可以主动提出下班后送他去修理厂取车。或者，给某人发一篇他可能喜欢的文章，诸如此类。为别人帮个忙，办点儿事儿，花不了你多少时间和金钱，但却可能收获无限。而且，你应该根本不等对方张口，就已经把事情搞定。

请别人帮忙：让他人向你施以恩惠

1736年，本杰明·富兰克林是宾夕法尼亚州议会的一名工作人员。一年后，他需要被重新提名。尽管很多议会成员都很喜欢富兰克林，但是有位新成员想推荐另外一个候选人。富兰克林最终胜出，当选后，他决定试

着赢取那位反对自己的新成员的信任和支持，以下就是他的具体想法和做法：

“这位新成员对我的反对让我感到有些不安。这个人颇具经济实力，也受到过良好的教育，此外才华出众，极有可能成为议会中呼风唤雨的人物。然而，我并不想通过向其谄媚来换取他的好感，过了一段时间，我用了另外一个办法。在听说他的藏书中有一本绝世罕见的书籍后，我给他写了个便条，表达了我一直都想亲眼见见这本书的迫切心情，并请求他能够同意将书借给我看几天。他立刻就把书给了我，我大概一周之后把书还给他，并且随书附上另外一个便条，表达了我对这本书的由衷热爱。当我们再次在议会见面的时候，他跟我说话了（这在以前是从来没有过的），而且礼貌有加，颇具绅士风度。从那以后，无论何种场合，他都表现出随时为我效劳的姿态。我们成为关系非常要好的朋友，我们之间的友谊一直持续到他辞世的那一天。这件事完好地证明了我曾经听到过的一句古老的至理名言，‘曾经帮助过你一次的人还会随时准备帮助你第二次，他已将你的事情当作己任’。”[4]

关于关系网，富兰克林懂得一个奇妙的原则：当他人对你施以恩惠的时候，他们便会有应该对你负责的感觉。上述那位议会成员就是通过将自己珍贵的书籍借给富兰克林而向其施以恩惠的。

如果我开口请你帮个忙，你立刻慷慨相助，过了一段时间，我再次有求于你，你再次对我伸出援助之手，这种情况下，谁对谁有所亏欠？毫无疑问，我欠你的。你帮我办了事儿，我报答你是理所应当的。然而，违反直觉的是，不但我对你有所亏欠，你还欠了我的人情。事实上，你帮我的

忙越多，欠我的就会越多。这是什么情况？因为你每次帮我一个忙，便是一次对我的施恩，直到某一个时刻，你对我施过的恩惠太多太多，以至于你不能允许我失败。试着这么想：你决定参加公职竞选。凯伦给你的竞选活动捐了5块钱，劳伦给你出了1000块钱。选举前一天，你还需要一笔钱进行最后的媒体推送，那么这两个人中间，你会先去找谁呢？劳伦。她已经对你的选举宣传活动投入了相对多的资金，一旦你落选，她的钱便会打水漂。她已经对你有所恩惠。

有关倡导的一般原则为，总的来说你已经达到他人希望你达到的成功了。成功人士会被他人所接纳。他们之所以被接纳，部分原因便在于，他们会请别人帮忙。请别人帮忙的途径不胜枚举，其中一种便是请人帮忙引荐。当人们把你介绍给自己朋友的时候，也就是对你进行了担保。另一种途径是寻求他人的意见，这一点在一本有关本杰明·富兰克林的传记中有概括说明：为了交到朋友，应该“经常征求他们的意见和建议，以便总是充分发挥其自豪感，让他们自我感觉良好，他们便会因你的判断和智慧而对你产生欣赏、敬佩之情”。[5]

林登·约翰逊之所以成为一位非常成功的参议员，部分原因便在于他完好地掌握了还是参议院年轻工作人员时的富兰克林的建议。为林登·约翰逊撰写个人传记的罗伯特·卡罗称这一举动确实卓有成效：“‘这件事儿我需要你帮我参谋参谋，’他（约翰逊）总是这样跟国会中大权在握的资深议员这样说，‘我需要你的建议。’他的请求当然会有回应，总是能够得到相应的意见和建议：谁会拒绝如此诚恳的请求呢？对于别人给予的建议，他总是报以特别由衷的感激。他会再次登门拜访为他提出建议的参议员，告诉他自己听从了他的建议，效果果然如其所述。‘非常感谢你的建议，’他会这

样跟一位参议员说，‘这正是我所需要的意见。’“我很感激你能把你所拥有的智慧慷慨地送给了我一点儿，’他又会这样跟另一位参议员说，‘没有你给我出主意，我真不知道该怎么办。’”[6]

1990年，乔治·斯特凡诺普洛斯被几位总统候选人同时招募为政治顾问，其中包括内布拉斯加参议员鲍勃·克里和阿肯色州州长比尔·克林顿。是什么使斯特凡诺普洛斯对克林顿青睐有加呢？就是因为克林顿并不总是向他提问，也不总是跟他说自己的事情，而是将很多时间花在向他寻求建议上。[7]在这一点上，克林顿就像富兰克林和约翰逊一样，深知向他人寻求建议是一种智慧所在。

创建一个寻求建议的网络并不是件难事。下回当你再有什么问题需要向别人请教的时候，不妨将开场白从“我有一个问题”换成“我需要你的建议”，还可以请别人帮着看看你的提案并给出意见和建议。如果你想让对方把你的提案更加当回事儿一点儿，就再请他们帮忙琢磨琢磨介绍提案的最佳方式。

正像本书谈到的其他问题一样，当把向人求助和寻求建议作为增加影响力的技巧时，如果程度掌握不好，便很容易做过了火。如果掌握不好火候，不管遇到什么事你都要挨个向人求助的话，你便会显得无知并有故意讨好之嫌。因此，在向别人求助的时候，言行需谨慎。此外，你需要对别人的帮助和建议表示感激，并且认真对待这些帮助。如果你总是向人求助，征求别人的意见，但是从来都不采纳，也没有下文的话，慢慢的，大家便会注意到，而你的信用度也会因此受到负面影响。

将对别人重要的人视为对自己也很重要的人

假设你正在参加一个热闹的招待会，看到你的一位同事兼好友正与她的先生站在一起，而你从来没有见过她的先生。很快，你的这位同事走开去跟其他人聊天，留下她的先生一个人站在原地，他看上去显得稍微有点儿不自在。这种时刻你该怎么办？走上去跟他聊天。这对夫妇开车回家的路上，先生很可能会对你的同事提起你，说你是个好人。不仅如此，你的这位同事对你的好感也会大大增加，因为你把对她来说很重要的人也视为对自己很重要的人。为了加强你的关系网，永远不要忽略他人的配偶、朋友或者孩子。

当你非常在意某人的家庭成员、朋友、助手以及同事时，这个人便很容易对你产生好感并且支持你的想法或主张。杰克·瓦伦蒂曾是首都华盛顿电影业的一名重要说客，取得的功绩不可限量。有一次，瓦伦蒂邀请一些国会成员及其家人到自己家来看电影，北卡罗来纳州参议员杰西·赫尔姆斯的几个外孙找不到座位。瓦伦蒂发现了这个问题，就让几个孩子跟他坐在一起。接下来的时间里，瓦伦蒂与孩子们聊得不亦乐乎，从电影聊到体育，再到孩子们提起的任何话题。从始至终，瓦伦蒂都没有机会招呼其他政要或客人。第二天，在向瓦伦蒂对其家人的悉心照顾表示感激后，赫尔姆斯，这位当时参议院中最具实力的成员之一对瓦伦蒂说："你有我一票。"[8]瓦伦蒂懂得，如果把自己变成赫尔姆斯生活中重要人物所喜欢的人，他本人也可以成为赫尔姆斯所看重的人。

凡事积极面对

林登·约翰逊曾对自己的助手说："当你卷入一场政治争斗，眼看着自己马上就要赢的时候，永远让你的对手带着完好无损的尊严离开战场。记住，今天的对手可能就是明天的同盟。永远都不要把自己的后路给断了。"[9]约翰逊明白，不善于交际的人往往会通过有意或无意疏远他人来把自己的路活活堵死，而这些人不知道什么时候又会有求于那些曾经与自己有过过节的人。我们都曾见过或听到过有些人离开公司时是以痛苦、仇恨、指责或轻视的形象而退场的，并且发了毒誓，再也不会回来。我们也曾见到或听说过不少人离开组织时是以大方、感激和遗憾的姿态转身谢幕。突然有一天，原来的组织又微笑着向他们张开双臂。这些人虽然离开，但是并没有断了自己的后路。

断后路的办法数不胜数。你可以对他人进行人身攻击，提点儿无关紧要的意见，或是视某人如空气。你可以无视层级关系，越过某人的审批。你可以冒犯他人，或是侵犯他人的管辖范围。你可以指出微不足道、无伤大雅的小错来让某人下不来台。你可以对某人、某事或他人特别在意的人信口雌黄。其实，你完全可以采取积极的处世态度，通过给大家都留有余地的方式对自己更好一点儿。

管住自己的嘴

透露自己的私人信息可以将你与他人联系在一起。通过这些悄悄话，人们有可能体会到你的想法为什么对你来说那么重要。但是，几乎每个人都曾经历过被倾倒了过多的私人信息。有些人告诉我们的那些事其实我们并不需要（或不想）知道，还有些是两个人并没有走得那么近，却被告知了过于隐私的事情。如果你的一个朋友告诉你他有婚外情，如果一位同事

向你倾诉刚过去的长周末遭到了性骚扰，如果一名助理告诉你他在上一个工作中贪过公司的钱或者曾经在一次非常重要的考试中作过弊，我们都会不由自主地把这些事记在心里。一旦知道了这些事，你们之间的关系就会受到影响，至少会感到有些别扭。工作场所是一个职业场合，不是进行公共忏悔的地方。因此，不要透露别人不想或者不需要知道的事，也尽量避免听到这些事。

要么帮忙，要么闭嘴

还记得迪士尼动画片《小鹿斑比中有一只名叫桑普的小兔子吗？每当斑比用刻薄的口吻议论其他的小伙伴儿时，桑普总是会踢着它的后腿说：“如果没什么好话，就根本什么都别说！”我们经常会发出“世界真小”的感叹，当我们背后议论谁的时候，我们的话便很有可能传到这个人的耳朵里去。

2010年6月，美军驻阿富汗司令斯坦利·麦克里斯特尔将军辞去了他作为最高指挥官的职务。麦克里斯特尔及其部分下属曾在某杂志的一篇文章里对总统奥巴马、副总统拜登以及其他领导人发表了诋毁性的言论，虽然麦克里斯特尔事后对自己的所作所为表示了歉意，但是他对其事业所尽的一切努力也一起随之付诸东流。记住，你与毁掉自己的前程只有一句话的距离。

有时候，这条规则说不准什么时候、在哪儿就被毫无预示地打破了。几年前在一架航班上，两个年轻的咨询公司雇员旁若无人地大声八卦一个客户。他们吐槽这家公司有多么“老土”、领导层有多么弱、公司里的小妞

儿有多么惹火。飞机着陆后，与他们相隔几个座位的一位看上去很有派头的先生递给他们一张名片，告诉他们飞机上应该检点一下自己的言行。“你永远都不知道旁边坐的是谁。”他说。原来，这位就是被两个年轻人诋毁的那家公司的一名高管。不用说，那两个小伙子很快就被叫停手头的项目。直到今天，这两家公司的关系还是非常别扭，很有些“一点就着”的劲头。这里有个简单的方法，可以帮你轻松理解关系网中的这条规则：只要你不会当面对一个人说的话，就跟谁也不要说。这个规则也同样适用于邮件、Facebook以及其他任何社交媒体。

[1] Ming-Jer Chen，Inside Cbinese Business（Cambridge，MA：Harvard Business School Press，2001），45-65.

[2] Sarah Hemming，"A Crowd-Pleaser Who Plays to Her Investors，"Financial Times（London），May 3，2005，14.

[3] James Hamilton，A Life of DiscoveTy（New York：Random House，2004），37.

[4] The Autobiograpby of Benjamin Franklin，Archiving Early America，http://early-amenca.com/lives/franklin/chaptg/.

[5] .Walter Isaacson，"Poor Richard s Flattery，"New York Times，July 14，2003.

[6] Caro，Master ofthe Senate，160.

[7] George Stephanopoulos，All Too Human：A Political Education（Boston：Little，Brown，1999）.

[8] Connie Bruck，"The Personal Touch，"New Yorker，August 13，2001，51.

[9] Jack Valenti，Tbis Time，Tbis Place（New York：Harmony，2007），45.

第9章　时机就是一切

如果再没有像一个时机成熟的想法一样强大的事情，也就没有像一个错过时机的想法一样令人厌烦的事情。

——罗莎琳德·迈尔斯

古希腊语中有两个形容时间的词。“Chronis”意思是按时间顺序的时间；“Kairos”是指正确或适当的时间，即时机。倡导者需要懂得的是“Kairos”——时机。就像马基雅维利告诉我们的，每个念头或想法都有向前更进一步的恰当时机。过早或者过晚都可能会使一个想法变得一文不值。时机就是一切。

制造紧迫感

当一个提案可以解决正在火烧眉毛的问题时，决策者就很容易听得进去意见。英国电信集团首席技术官辛克莱·斯托克曼曾经说过，倡导者必须“在业务中营造一种迫不及待的氛围，迫不及待可以使事情走上轨道，并且不断改进，从而实现当初的远景”。[1]

莫妮克晚上回家的时候发现室友已经搬走了，之前并无任何征兆。几天之后，莫妮克得知国税局正在调查她。第二天晚上，她又感到男朋友的冷淡。四天之后，莫妮克看到自己的新车上有个很明显的凹痕。一连串的事情让她感到非常郁闷，因此去看心理辅导员。心理辅导员问的头几个问题之一便是：“为什么今天才来？是哪件事让你觉得今天应该来看我的？”莫妮克的答案会使辅导员对医生所称的“陈述问题”有所洞见。如果她的答案是车上的凹痕，辅导员给出的建议肯定与答案是男友的疏远或是室友的不辞而别均不相同。

倡导者在进行提案陈述时，必须知道如何回答“为什么是现在？”这个问题。决策者为什么应该现在采纳他们的建议？为什么不能再等等？为什么一年前没有搞？“为什么是现在？”这个问题的答案是倡导者提案陈述的核心。正像首都华盛顿最成功的说客之一埃德·吉莱斯皮所说：“任何说客或行业协会都可以成功说明他们所从事的事业是正确的，但是政策制定中真正的问题其实是：为什么是现在？”[2]

SWOT分析

“为什么是现在？”这个问题可以有很多种答案。其中一种是进行SWOT分析，即态势分析法。SWOT是四个英语单词的首字母，分别代表优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）。当市场营销人员决定进入一个全新市场的时候经常会使用SWOT分析法，将决策与本公司的优势和劣势以及目标市场存在的机会和威胁联系起来。对自身优势和劣势进行总结分析能够帮助突出强调组织所面对的内部问题，而展望新市场的机会和威胁则可以让组织对外部问题进行关注。

正如市场营销人员一样，倡导者在介绍自己的想法时，也应进行SWOT分析。第一个问题是，他们需要确认公司有哪些优势能够证明提案的正确性。他们可以说：“我们一直是全行业的带头人，因此需要现在就考虑这个提案，因为创新已经是我们骨子里不可分割的一部分。”组织可能拥有的优势包括各类才华出众的人才、一项全新的发现、拥有的专利流程、公司在业界响当当的杰出声誉、降低的成本、规模经济、生产能力以及雄厚的财力，等等，不胜枚举。

第二个问题是，组织有何劣势，以至于必须要实施这项提案？例如，“因为我们并没有站在新技术的最前沿，所以我们现在应该考虑这个建议。如果我们动作不够迅速，便会失去我们所拥有的一切优势”。组织的劣势包括过时的技术或产品、老旧的厂房或设备、现金储备不足、成本增加以及有限的分销渠道，等等。

第三个问题是，有哪些来自于外部的机会使得现在就是采纳这个建议的最好时机？例如，“因为现在的利率处于低点，因此我们需要现在就采

纳这项提案”。任何事情都可能成为机会：正处于上升时期的经济、竞争对手让位、全新产品用途、全球机会、潜在竞争中抢占先机以及市场管制放松，等等。

第四个问题是，都有哪些来自于外部的威胁使得现在就是采纳这一建议的最佳时机？例如，“我们的竞争对手正在研究开发与我们概念相同的产品，因此我们应该立刻考虑这项建议。谁首先成功，谁就会赢得市场”。可能的威胁有很多——新出现的竞争对手、政府新出台的法规、顾客偏好发生变化、资源短缺、供货商不给力以及出现替代品，等等。

SWOT分析可以帮助我们理解为什么同样的提案，这个时候能被采纳，但是换个时间就很有能悲剧。象牙香皂（Ivory Soap）在19世纪末之所以取得了巨大的成功，原因就在于这种产品拥有与当时的机会相匹配的优势——能漂浮在水面上。这一特性在今天看来并不是一块香皂能吸引人的主要原因，但是在那个年代，当很多人还是在河里或者大木桶里洗澡的时候，香皂老沉底确实是个问题。

现在，让我们着重探讨一下威胁，从而对SWOT分析有更进一步的了解。通常，当倡导者进行宣传策划时更多地会把重点放在来自于外部的威胁上，并突出强调他们的提案能够解决哪些问题。这些问题具有四方面的特性：

·规模

·可预测性

·复杂性

·受影响的各方

规模。当出现的问题需要花大价钱才能解决，或是产生了规模很大的麻烦，当问题夺取、伤害了人们的生命、毁掉了人们的生活的时候，那么问题在此时所招致的关注会远远超过取得些许成功时所获得的外界关注。这一事实帮助解释了纽约州高速公路管理局的柯克·黄是怎样成功推销使用红外光束，并用于对因为过高而不能通过肯尼迪大桥的卡车进行检测的提案。在他的这项创新被采纳之前，每年都会有卡车冲到桥下，不但对当地交通造成堵塞，还需要非常昂贵的修理费用。[3]如果那些车祸只造成了很小的问题和损失，那么他对于此事的倡导便很有可能不会如此成功。

可预测性。一个问题可以是定期的、有周期性的，也有可能是随机的。哪种问题能够立刻引起决策者的关注？随机的那些。随时可能出现的问题很难提前准备，事发时也较难对付，然而，持续的或是经常反复发生的问题却相对较容易提前准备。尽管台风很可怕，但是并不会像地震那样令人感到担忧，因为在一定程度上，台风发生的时间和地点是可以被预测的。但是，到目前为止还不可能对地震进行同样精确程度的预测。

复杂性。有些问题很容易解决，有些则异常错综复杂。决策者通常不喜欢复杂的问题，因为解决起来需要花上更多的时间，需要更大的能力。[4]因此，解决相对比较简单问题的提案更容易被快速采纳。

受影响的各方。当问题殃及重要或实力强大的人物时，决策者通常会将其视为亟待解决的问题。因此，那些对高层管理人员的日常生活能够起到明显改观作用的提案，就比对大人物来说不那么重要的问题更容易受重视。不光是大人物，其他受影响的方面也会拥有优先权。比如，解决儿童

或孕妇受到威胁的问题通常就比影响到成年男士的问题更容易获得更多的关注。

以下两个问题，哪个更容易让决策者首先关注？问题甲已经存在了很多年，对业务影响不算太大，解决起来有点儿麻烦，波及的人数不多，而且受牵连的人影响力不大。问题乙属于突发事件，事先没有任何准备，严重影响到大人物，甚至可能会有生命危险，并且解决起来并不算难。很显然，问题乙会首先被解决。这也就是为什么诸如墨西哥城等城市的交通问题恐怕永远也解决不了的原因：高峰时的交通速度非常缓慢，很少会有严重的交通事故；堵车尽在预料之中，属于家常便饭；解决这个问题几乎是不可能的，因为建筑物大多距离街道很近，而且建造多层高速公路还会产生更大的潜在问题，因为墨西哥城位于地震带以内；富豪们完全能够避免在高峰时出行，他们要么住在离工作地点很近的地方，要么直接上直升机。

6种方法创建“立即执行”

为了使提案能够立刻被采纳，倡导者除了使用SWOT分析法，通常还会利用以下6种原因中的任意一种或几种来制造紧迫感：

1.市场需求。

2.不作为的后果。

3.时间压力。

4.危机：竞争、灾难以及临近灾难、其他举动失败、外部危机。

5.因为变化而被迫出现的新想法。

6.权势人物。

1.市场需求。当顾客迫切需要将一个全新的想法变成现实时，当竞争对手通过创新改变竞争格局时，有些组织能够以惊人的灵活性和速度进行应对。[5]聪明的倡导者善于利用客户调查、市场调研以及竞争情报来将自己的想法塑造成为需要迫切关注的问题。

除了顾客需求和竞争对手，还有很多其他种类的需求可以制造紧迫感。20世纪20年代，纽约负责公园事务的专员罗伯特·摩西和州长阿尔·史密斯想让州立法机关同意在纽约州各地兴建公园，并且在高速路修建通往这些公园的出口。这个提议遭到了来自于富裕阶层的强烈反对，他们害怕失去自己的土地，也怕因此影响自己的隐私（立法机关成员的选举宣传活动也大多由这部分人所资助）。摩西和史密斯在获取必要的土地一事上进行了完美的时间安排，他们一直等到炎热的盛夏才召集了一个特别会议，请州内的立法机关考虑他们的提案。正在忍受着炙热煎熬的老百姓在听到要兴建处处绿荫、空气清新公园的提案时纷纷拍手称赞，这让立法机关除了投赞成票之外别无选择。试想，如果史密斯和摩西在冰天雪地的冬天提出这个建议，谁知道后来会发生什么呢？[6]

1995年，一个名叫“绿色和平”的环保组织接管了壳牌石油位于北海的储量达14500吨的布伦特斯帕储油平台。该组织的活动家相信，如果按照壳牌公司的原计划将油罐沉入海中，油罐中的有毒残留物质将会对北海海域造成污染。绿色和平组织的这一举动之所以能够成功，关键在于提出这项建议的时机——再过一个月，欧盟便会就北海的污染问题进行商讨。他

们懂得，环境问题在这一时刻是很多欧洲人最为关心的问题。绿色和平组织最终取得了成功，布伦特斯帕平台被拖到陆地进行拆除。

然而，当决策者权衡市场需求和投入的时间及金钱后，明明好的想法有时候也会被忽视。劝说制药公司开发并推销“孤儿药物”是件很难的事情，因为这种药物只能帮助很少的患者治疗相对罕见的疾病。此外，有的想法因为可能会影响到其他产品的销量，也有可能落马。例如，1898年，拜耳公司否定了开发阿司匹林片剂的提案，部分原因便在于公司刚刚发明了一种叫做“海洛因”的神奇药物，公司高层担心阿司匹林的推出会影响海洛因的销售，因此决定暂缓阿司匹林的项目。[7]

2.不作为的后果。20世纪20年代，位于纽约州罗切斯特的东北电气公司发明了一种可以驱动雷明顿公司早期电子打字机的电动马达。当雷明顿第一批打字机卖完的时候，东北电气的高层问雷明顿公司是否继续订购他们的马达。雷明顿公司的领导层有些犹豫，因为当时他们与另外一家公司的合并谈判正在如火如荼地进行中。面对这种形势，东北电气开始生产自己的打字机，为其命名为“Electromatic”。后来，IBM收购了东北电气的打字机业务，并将“Electromatic”牌打字机变成自己的第一款商务电子打字机。自此，IBM的打字机业务开始蓬勃发展。如果当时雷明顿的高层对东北电气的紧迫感有所察觉，雷明顿恐怕早已成为当时的打字机行业、后来的文字处理以及个人电脑业务方面的龙头企业。[8]

成功的倡导者经常本着机会马上就要错失的指导思想对其问题进行规划和塑造：“如果这个建议不被立即采纳，我们会对自己的无为感到后悔和遗憾。”“要是现在不采纳这个提案的话，我们将会蒙受巨额经济损

失。”“错过这次机会将会动摇我们的市场地位。”

倡导者介绍其想法的一种手段是告诉决策者如果按兵不动，那么其他人，经常是其主要竞争对手，就有可能从中受益。[9]美国国会第一次考虑是否承认得克萨斯为美国的联邦时，结果为否定。当这个问题再一次被提上台面的时候，国会就是否将得克萨斯纳入美国领土而发起了投票。为什么？部分原因便在于新成立的“得克萨斯共和国”当时已经发起了与英国就加入大英帝国、兼并美国西海岸等问题的讨论。这一威胁激起了首都华盛顿的深切忧虑。国会在想，如果固守现状有可能会失去什么呢？不作为也是有后果的！

倡导者还可以通过分析并展示如果继续现在的状态将会何其痛苦来突出强调不作为的后果。当不作为的成本过高时，组织便会有所行动。2003年，参议员布兰奇·林肯希望布什政府能够对美国妇女和儿童在违背其意愿的情况下在沙特阿拉伯被关押一事进行关注。然而，政府一直对此事没有任何反应，直到林肯阻止参议院同意任命詹姆斯·奥伯维特为美国驻沙特阿拉伯大使。林肯的反对终于引起了国务院的注意，国务卿给林肯写信，表示她所提出的问题现在已经成为政府的首要大事（奥伯维特的大使提名也被批准）。[10]

3.时间压力。每年一月，美国总统都要在国会联合会议上发表国情咨文演讲。因为这一演讲万众瞩目、备受关注，因此每位白宫内的助理都想插上一脚，试图将自己的想法挤进去，因此总会导致无穷无尽的争论。然而，截止日期对最终决定起到了强制的限制作用。就在摄像头开始摇起来之前的某个时刻，国情咨文是什么样就是什么样了，已经没有时间修修补

补。谈判中，随着时间越来越紧迫，人们往往会做出一些让步。

1951年，美国空军征求一种多用途飞机的设计方案，要求飞机既能装人又能装推土机、卡车和其他设备，还能够在较短跑道上运行，机身后方有便于装卸货物的斜坡，必要时还能够在一个引擎失效的状态下继续飞行。洛克希德公司将这一任务交给一位名叫威利斯·霍金斯的工程师。最终，霍金斯设计出一架能够满足所有要求的飞机。然而，洛克希德的一位决策者却因这个设计“太丑”而投了反对票，并且称，提交这样的方案会“毁坏”公司的形象和声誉。霍金斯说：“空军等着我们交上一个设计提案，我们已经答应了就一定会照办，而且我们必须今天就把设计方案寄出去。”提案终于按时交上，并且最终得到空军的采纳。直到今天，霍金斯设计的这款C-130大力神运输机依然在天空尽情翱翔。正是截止日期迫使洛克希德公司采纳了霍金斯的提案。[11]

4.危机。危机是创新之母。危机可以迫使组织对重要问题进行关注，并且为倡导者介绍自己的想法创造机会。[12]通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇说得好：“事情总是在最糟糕的时候才能得到解决。”[13]不仅事情可以得到解决，正如宝洁前首席执行官雷富礼所说：“危机中，人们可以更快地接受变化。”[14]

历史上不乏政治领袖利用危机成功推行其主张的故事。公元前68年，一伙谋反之人进攻并且焚烧了罗马的港口城市奥斯蒂亚，政客们利用这次进攻证明罗马的统治方式应该进行彻底改变。惊慌失措的人们交出了罗马的财富，最后，交出了自己的独立。[15]类似的事件还有1933年2月，德国国会召开会议的建筑突然燃起大火，表面上是共产党人所为，然而阿道

夫·希特勒利用国会纵火案来证明《国会纵火法令》的正确性，从而使纳粹对德国政府进行了有效控制。

危机之中，决策者会对那些能够解决危机的想法青睐有加。海曼·里科弗对于核动力舰船的杰出倡导随着1954年美国推出第一艘核潜艇而到达顶峰。当时，苏联刚刚制成一颗原子弹，在这种国际政治大环境下，美国这艘核潜艇推出的时机可谓完美。面对充斥于各种报纸的间谍故事，参议员乔·麦卡锡正好借此谴责苏联所带来的巨大威胁。危机无所不在。潜水艇的推出不但让美国为自己技术上的天赋叫好不迭，更为危险时刻私有和公共部门能够齐心协力确保国土安全而赞赏有加。

对于倡导者来说，有四种主要的危机可以为新想法打开大门：

·竞争

·灾难以及临近灾难

·其他举措失败

·外部危机

查尔斯·达尔文在发现阿尔弗雷德·罗素·华莱士计划发表一篇与自己的研究方向非常接近的论文之后才发表了他的历史巨著，就是因为达尔文认为自己的发现比华莱士更早一些。当竞争对手正要有所动作的时候，达尔文以实际行动进行了回应。面临竞争时，停止追求完美并且向前迈进一步是一种非常典型的反应。制药公司懂得，医生接纳全新药物的主要动机便是与其他医生之间的非正式竞争——如果隔壁的大夫开始给病人开一种新

药，那么他们可能也应该开始了。[16]

成功的组织内，当决策者嗅到竞争对手正在热火朝天地忙碌于全新举措时，便会比周围一片寂静时更容易对相关的新思路怀有开放的心态。[17]竞争对手能够刺激创新的产生。2008年，当特斯拉公司推出了一款能够在不到4秒钟就可加至时速约96公里，并且在中途不充电的条件下行驶超过约384公里的电动汽车时，时任通用汽车副主席的鲍勃·鲁茨说："这里所有的天才一直都说锂离子技术距离我们还有10年之遥，丰田也同意这个说法，但是'轰'一下子，突然蹦出来个特斯拉。所以我就说，'几个对汽车业务一窍不通的人在加利福尼亚州捣鼓了区区一个小创业企业，怎么他们能搞出来，而我们就不行呢？'这就是一根能够帮助打破停滞状态的撬棒。"这种停滞状态阻止了通用汽车开发电动汽车。[18]

竞争对手发生变化也会为推进想法创造机会。当市场上出现新的竞争对手时，每个与之相关的企业都会开始为不知道这个新来的会搞出什么新花样而有所担忧。20世纪40年代，宝洁公司推出一款新产品通常需要2～3年的时间。宝洁有一套逻辑性很强、定义十分明确的流程，可以有条不紊地适用于所有创新。然而，当公司内的科研人员研制出汰渍，并且希望加快这项具有创新意义洗涤用品的推出速度时，他们强烈要求公司高层避开已经出台的流程，因为利华和高露洁等竞争对手很快都会进入相同的市场，如果迟到一步，宝洁将会优势尽失。这条理由让科研人员胜利了，公司迅速将汰渍推向市场。[19]

林登·约翰逊有条非常著名的建议——永远都不要在男人春风得意的时候送给他礼物。相反，应该在他处于低谷的时候赠与礼物，这才是他真正

懂得珍惜的时刻。约翰逊的话是对的。新想法在噩耗、失败、灾难之后或临近灾难时更易受到瞩目。[20]来看下面几个例子。

避雷针由本杰明·富兰克林发明。然而，享受了些许早期的成功之后，这个通过在建筑物顶端安放一块金属片，然后连一条线到地面以避免失火的想法被很多人所质疑。有些人甚至认为这些避雷针会把闪电引向地下，从而引发地震。直到一些储存军需用品的建筑物被雷电引起的大火烧毁（失败），各国政府才开始采纳富兰克林的这项技术。[21]

19世纪，来自于伦敦各处的垃圾被倾倒在泰晤士河中。若干年间，共有超过130项有关废物处理系统的提案，但却没有一个得到批准。1858年，垃圾散发出的气味实在令人难以忍受，国会甚至考虑搬出伦敦。不到18天，一套斥资超过30亿美元（今天的价值）的全新下水道系统得到批准。正是熏天臭气所造成的危机对提案起到了推进的作用。

直到1937年年底，甲硫醇才被添加到天然气中，以使天然气有股臭味。为什么要加入甲硫醇呢？1937年3月18日，一场因天然气泄漏而引发的爆炸夺去了得克萨斯新伦敦300多名师生的生命，成为美国历史上发生在校园里的最严重的灾难。在无味的天然气中加入难闻的气味，一旦泄漏，人们便可立刻有所察觉。

1937年，100多人死于一种名为“磺胺酏剂”的药物，这是一种以二甘醇作为溶剂的磺胺口服液。这一事件促使国会通过了《联邦食品、药品和化妆品法案》，强制制药公司在进行药品销售前必须证明其产品的安全性。

1983年，几架俄罗斯米格飞机击落了一架韩国的客机，原因是这架客机无意中误入了俄罗斯领空。这件事发生后，罗纳德·里根总统将美国政府全球定位卫星信号开放给私人公司使用。[22]而在这之前的很多年，多家美国航空公司和其他组织一直请求接入可提供GPS信息的政府卫星，一直无果，直到发生了那起灾难才决定放开。

2009年圣诞节那一天，一个尼日利亚人在西北航空公司从欧洲飞往美国的飞机上试图引爆藏在内衣里的炸弹。登机前，他在荷兰机场顺利通过安检，当时阿姆斯特丹史基浦机场的技术还不足以查出这种危险品。这项失败为很多公司推出更加昂贵，但是也更加有效的机场安检设备创造了机会，美国政府也借此机会要求机场进行更加全面的身体检查。

长久以来，环保人士一直主张对深海石油钻井的限制，直到2010年夏天墨西哥湾发生大面积石油泄漏之后才赢得了广泛的支持。

当一个提案被决策者枪毙之后，倡导者可以抓住这个机会推出一个可替代的提案。一项举措的失败可能会使人们对于某些举措的需求变得明显起来，而且拒绝也有可能为其他选择打开一扇希望的门。久多良木健设计的PS游戏机，就是在索尼试图与任天堂合资的希望破灭之后才被索尼接受的。当任天堂选择与飞利浦合作后，索尼首席执行官大贺典雄非常恼火，这才让久多良木健拿出之前被索尼忽视的这项技术。

1957年，苏联发射了第一颗进入地球轨道的人造卫星——斯普特尼克1号。当美国陆军导弹专家沃纳·冯·布劳恩听到这个消息之后，便请求国防部长尼尔·麦克尔罗伊也允许他发射一颗其团队已经开发出来的导弹。“东西是现成的，”沃纳·布劳恩说，“拜托你行行好，就让我们干点儿什么吧。

我们可以60天之后就送上一颗卫星，麦克尔罗伊先生！就给我们开个绿灯，就给60天！”麦克尔罗伊依然没有同意，因为当时海军正在试制一颗名为“先锋”号的运载火箭。然而，当先锋号运载火箭第一次尝试发射卫星时，却在发射台上爆炸，以失败告终。一时间，各大报纸充斥着诸如“好一次失败的发射”以及“美国管它叫‘Kaputnik’（Kaputnik，失败的卫星，与苏联的斯普特尼克（Sputnik）谐音）”等大标题。国会成员大声议论并讽刺部队在火箭开发上的无能，这个时刻，布劳恩的建议终于得到了放行。他需要先锋号的失败。正是先锋号的失败才使布劳恩的提案获得批准。[23]

有时候，倡导者介绍自己的想法时就像在推销保险。万一另一项举措失败，那么，支持倡导者的想法便会让组织依然拥有可以实现其业务目标的产品或流程。这一点在通用数据这家微电脑公司得到了验证。尽管公司已经决定要向另一个项目投资，项目经理汤姆·韦斯特还是想向公司介绍自己有关一款电脑的新想法。最后，韦斯特成功地让决策者同意，万一另外那个项目有什么闪失，他的项目对公司来说将会是有价值的补充。[24]

与倡导者的组织或产品没有直接关系的危机也能够促使决策者采纳提案。战争便是外部危机的例子，它几乎总是会激发创新。正是第一次世界大战产生的财务问题促使美国战争工业委员会对很多种产品实施了标准化，并且减少了产品的种类。打字机色带的颜色从150种减至6种，汽车轮胎的选择则从287种缩小到9种。[25]

贾斯珀·凯恩是青霉素这种具有划时代意义药物开发过程中的幕后英雄。凯恩供职于辉瑞公司，当时主要作为制造公司为食品及饮料行业供

货。第二次世界大战期间，凯恩发明了一个颇具创新性的可以大规模生产青霉素的方法。曾在2004年担任辉瑞主席的亨利·麦金内尔在回忆此事时说，对于凯恩的建议，“（辉瑞公司的高层）并不感兴趣，因为凯恩让公司承担的风险太高。一位高管说，生产青霉素的发酵真菌极不稳定，比花腔女高音还要变化多端，而且产量会非常低，分离和萃取同样困难，而提纯过程本身就会招致灾难”。[26]最后，凯恩之所以能够跨过层层障碍，正是因为美国当时正处于战争之中，每周都有几千名士兵因感染或传染病而挣扎在死亡线上。如果没有战争产生的危机，凯恩的这个建议恐怕永远都不会被保守、谨慎的决策者所接纳。

20世纪中期，美国与苏联之间的冷战制造的危机为一些想法的实施提供了契机。苏联决定制造核武器为海军上将里科弗促使美国政府同意发展核海军创造了千载难逢的好机会。同样，也是借着与苏联的冷战，艾森豪威尔总统成功地推行了将国家高速公路系统作为快速撤离市民、运输各种军需用品的途径。

战争只是多种外部危机中的一种。2008年，世界上的很多国家都发生了不同程度的经济危机。当很多高级管理人员被危机搞得一蹶不振的时候，也有不少明智的高管充分利用了因为经济危机而出现的各种机会。2005年，霍华德·斯金格出任索尼首席执行官，他也是索尼历史上第一位非日本籍的首席执行官。上任之初，斯金格面对的是根深蒂固的官僚作风和抵制变革的公司文化。斯金格利用当时经济不景气的大环境说服其领导团队对索尼的经营方式进行改革。“这场危机（2008年）来临的时候，对我来说却是个千载难逢的机会，因为我不需要对付来自于公司内部的阻力就可以进行重组。”[27]此外，倡导者还可以利用其他机会：其他国家发生

的金融危机（例如葡萄牙、爱尔兰、希腊和西班牙曾经发生的银行业危机）、大型健康恐慌（例如流行病）、自然灾害（例如卡特里娜飓风）、竞争对手的全新发明（例如一种可以不用中途添加燃料便可驱动汽车好几年的燃料存储装置）、即将发生的资源短缺（例如，中国大力保护对很多新技术至关重要的稀土资源）或者各种事故（例如深海石油钻井平台的倒塌）。

有关危机，我还有最后三件事要交代。第一，危机是一种感觉。如果人们觉得有危机存在，那么危机就是存在的。因此，倡导者有时可以为决策者营造这样一种感觉，让他们从危机的角度来看待出现的事件或问题，以迫使其批准提案。第二，危机发生时，无论是金融危机、政治危机还是个人危机，决策者的目光都会集中在与危机相关的核心问题上。因此，只有那些专门针对危机的提案才会得到关注，其他建议只会起到分散决策者注意力的作用。2001年9月11日以后，国际上对于恐怖主义的关注程度大大高于对于环境、国内政策以及其他对外政策的关注程度。因此，倡导者必须确定自己的想法以与危机直接相关的姿态示人。最后一点，危机往往在变得足以受到决策者的关注之前就已经开始进行酝酿。机智的倡导者懂得运筹帷幄，经常需要耐心等待时机成熟，直到决策者真正看到并感受到危机带来的压力，否则即使与危机相关的提案也不会受到决策者的重视。富兰克林·罗斯福总统可能先于绝大多数美国人很久便感到美国一定会参加到欧洲的那场战争之中。然而，他一直等到一个重要危机的出现（珍珠港事件）才赢得了大多数美国人的支持。

5.因为变化而被迫出现的新想法。倡导者可以通过突出强调因即将发生的变化而不得不出现的新想法来制造紧迫感。这里的变化可以是象征性

的变化，比如，你的组织即将成立50周年，这是开始一项新举措的绝好时机。变化也可以是实实在在的，比如，公司正在把两个部门合二为一，或者正在进行一项大规模的内部技术改革，这两种变化均可支持减员或引入全新培训的提案。20世纪60年代早期，加州绝大部分西红柿都由来自于墨西哥的劳动力采撷。1964年，美国政府决定终止“临时工计划”（允许工钱较低的非美国劳动力进行农业生产），正是这一决定促使加州大学戴维斯分校的科研人员研制出机械西红柿收割机。

尽管政府条例经常被各种组织视为克星，但有时也会对组织变革起到促进作用。在美国，长久以来，为残疾人争取权益的倡导者一直建议建筑物中的各项设施应该适合坐轮椅的残疾人、盲人以及其他身体有障碍的人们使用，但是相关建议一直收效甚微，直到联邦政府通过了一项要求工作场所内所有地方残疾人均可进入的立法，所以也才有了今天人行道上的斜坡以及电梯里刻有盲文的按钮。20世纪50年代发明的燃油直喷式发动机一直处在被遗忘的角落，直到20世纪70年代，联邦政府出台新的排放标准，产生了对催化转化器的需求，直喷式发动机才得以普及。各种法律和条例经常会引发危机，因此，精明的倡导者通常将自己的想法与新的规章制度相联系。

此外，哪怕只有发生变化的可能，也会对想法起到推动和促进的作用。当初，詹姆斯·伯顿上校建议对包括布雷德利战车在内的军事装备的测试方法进行改进的时候，遭到了很多来自于五角大楼高层领导的强烈反对。他们不喜欢伯顿的研究，也不同意他提出的在现场对设备进行实地测试的建议。最后，五角大楼内几位反对伯顿建议的官员只提前了7天通知伯顿，就将他从首都华盛顿调到了冰天雪地的阿拉斯加。没想到，伯顿把

这次调动（变化）看作一次机会。他打着信息共享的旗号，把自己的报告和数据一个不少地分发给所有的同事（“我的工作发生了变动，你可能最终会看到这个，因此我觉得你现在有必要知道一下”）。伯顿心里明白，在五角大楼的政治大环境里，他的报告一定会被泄露出去。果然不出伯顿所料，很快，有关他的发现和调动的问题在五角大楼里被传得沸沸扬扬。不久，伯顿被调回五角大楼。又过了不长时间，五角大楼开始进行对新设备的实地测试。在这个事件中，伯顿很好地运用变化来为实弹测试的建议攫取了众人的目光。[28]

6.权势人物。推出一个想法的最佳时机之一，便是每个人都能感觉到组织内的高层人物迫切地需要这个想法。1996年，白宫希望美国卫生与公众服务部的官员们能够加快处理一个有些激进的福利改革提案，该提案已经在威斯康星州进行了试点。白宫的工作人员通过将威斯康星的改革措施作为一项声明加到克林顿每周的广播讲话中，从而起到督促卫生与公众服务部官员们加快办事速度的目的，“这项迄今为止最为大胆的尝试之一”反映出一项“扎扎实实的福利改革计划。我们应该将它进行下去”。对于政府工作人员来说，拒绝一项感觉上是总统提出的建议恐怕有点儿难。[29]

[1] Fiona Harvey，"The Lessons of St.Patrick，St.Augustine and St.Paul's，"Financial Times（London），June 18，2003，5.

[2] John Tierney，"Business Sees Its Chance to Be Heard，"New York Times，January 6，2003.

[3] Ira Breskin，"Responsible Party/Kirk K.Huang；Wiggle Room at Highway Bridges，"New York Times，May 25，2003.

[4] Udo Zander，and Bruce Kogut，"Knowledge and the Speed of

Transfer and Imitation of Organizational Capabilities：An Empirical Test，"Organization Sci-ence 6（1995）：76-92.

[5] Marlene Fiol and Edward O'Connor，"Waking Up！Mindfulness in the Face of Bandwagons，"Academy of Management Review 28（2003）：54-70.

[6] Eugene Lewis，Public Entrepreneursbip：Tozvard a Theory of Bureaucratic Political Po-wer（Bloomington：Indiana University Press，1980），180.

[7] Diarmuid Jeffreys，Aspirin（London：Bloomsbury，2004），69-74.

[8] Darryl Rehr，"Remington and the Electromatic，"http://www.etypewriters.com/remingtom.htm（accessed November 28，2010）.

[9] Erik Hoelzl and George Loewenstein，"Wearing Out Your Shoes to Prevent Someone Else from Stepping into Them：Anticipated Regret and Soaal Take-over in Sequential Decisions，"Organizational Bebavior and Human Decision Pro-cesses 98（2005）：15-27.

[10] Kirk Victor，"Still an Old Boys'Club，"NationalJournal，March 12，2005，754.

[11] Jeff Rhodes，"Willis Hawkins and the Genesis of the Hercules，"Code One（Third quarter，2004）.

[12] Everett Rogers，Diffusion of lnnovations（New York：Free Press，1995），422.

[13] Jack Welch，"What I've Leamed，"interview by Cal Fussman，

Erquire，January 2004，95．

[14] Katrina Brooker，"The Un-CEO，"Fortune，September 16，2002，92.

[15] Robert Harris，"Pirates of the Mediterranean，"New York Times，September 30，2006，23.

[16] Ronald Burt，"Social Contagion and Innovation：Cohesion versus Structural Equivalence，"American Journal of Sociology 92（1987）：1287-1335.

[17] Hubert Gatignon and Thomas Robertson，"Technology Diffusion：An Empirical Test of CompetitiveEffects，"Journal of Mtrrketing 53（1989）：35-49.

[18] Tad Friend，"Plugged In，"New Yorker，August 24，2009，52.

[19] Davis Dyer，Frederick Dalzell，and Rowena Olegario，Rising Tide（Cambridge，MA：Harvard Business School Press，2004），74.

[20] Hoon-Seok Choi and John Levine，"Minority Influence in Work Teams：TheImpact of Newcomers，"Journal of Experimental Socu；l Psychology 40（2004）：273-280.

[21] Philip Dray，Stealing God's Thunder（New York：Random House，2005），126.

[22] Don Bedwell，"Where Am I？"Innovation and Technology（Spring 2007）：29.

[23] Matthew Brzezinski，Red Moon Rising（New York：Times Books，2007），241.

[24] Tracy Kidder，The Soul of a Netw Machine（New Yorle Little，

Brown，1981），112.

[25] Hayagreeva Rao，"Caveat Emptor：The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations，"American Joumal of Sociology103（1998）：912-961.

[26] Wolfgang Saxon，"Jasper Kane，101，Biochemist Who Helped Make Antibiot：ics，"New York Times，November 20，2004.

[27] "Game On，"Economist，March 7，2009，73.

[28] Robert Coram，Boyd：The Fighter Pilot Who Changed the Art of War（Boston：Back Bay Books，2004），404.

[29] Michael Waldman，POTUS Speaks（New York：Simon and Schuster，2000），122.

创造可行的解决方案

紧迫感会促使决策者接受一项建议，而知道这项建议是可行的则会让决策者再次确认实施的可能性。[1]认识到一个问题通常比找到可行的解决方案更加容易。几乎所有人都曾见到过看似巧妙，实则不切实际的方案：要么太贵，要么找不到需要的人员或技术，要么产生的问题比解决的问题还要多。当人们问道“主意不错，但是具体怎么实施呢”的时候，经验不足的倡导者便有可能卡壳。如果你也答不上类似的问题，恐怕就要准备跟你的想法吻别了。当决策者相信你的想法既在技术上可行，又在经济上可行的话，就更有可能接纳你的建议。

展示一个想法的可行性可以有9种途径：

1.让提案看上去非常简单可行。

2.告诉决策者，采纳新想法的风险很低，请决策者放心。

3.将新想法嫁接到组织内的其他举措上。

4.将提案与趋势相联系。

5.展示可用资源：钱、人才和知识、技术、相互依赖性以及时间。

6.展现想法的实施已接近大功告成。

7.从政治的角度，让想法能够被轻松接纳。

8.等待必要的变化，以便让想法变得可行。

9.展示想法极有可能在市场上获得成功。

让我们一条一条地来看一下。

1.让提案看上去非常简单可行。决策者青睐那种容易实施、极有可能顺利进行、持续有效并且适用于多个市场或领域的想法。[2]展示想法可行性的最佳途径之一便是展现该想法如何在其他组织或商业环境中成功实施。倩碧高管安吉拉·卡普在劝说老板于匹兹堡国际机场开设门店一事上可是费了不少口舌。那时，化妆品店在机场内还不怎么普及。但是，当她的老板出差经过匹兹堡国际机场时，看到各种各样的店铺都生意兴隆，这才采纳了卡普的建议。[3]同样，当苹果公司的史蒂夫·乔布斯在参观施乐公司帕洛阿尔托研究中心时，他看到了新近开发的第一批带有图形用户界面的个人电脑，才发现个人电脑其实是可行的。那次参观便成为引发苹果电脑燎原之势的星星之火。[4]

70年代早期到中期，海军上将韦恩·迈耶提出集成式“宙斯盾”造船计划。一直以来，军舰在造好之后才加装各种武器、雷达和其他设备。迈耶则主张打造一艘完全集成的战斗武器系统，以使宙斯盾巡洋舰指挥控制中心内的船员能够整合来自于每种可用资源的数据（如雷达、卫星），从而跟踪并摧毁来袭的敌人和武器。迈耶“建造一点、测试一点、收获很多”的理念强调了自己想法的可行性。按照他的计划，开发过程中的每一步都标志着一次小小的胜利。当胜利足够多的时候，即使个别胜利微不足道，加在一起也能够充分证明该建议的可行性。例如，迈耶知道，建造这样的军舰，美国海军需要以大宗综合采购的方式购买各种设备，而远非通常采用的零碎方式可以达成。为了证明综合采购的可行性，迈耶安排位于印第安

纳克伦基地的海军武器支援中心购买了不光用于雷达，还将用于火控系统的微波管。购买一种同时可满足两种功能的设备在当时看来是一种全新的理念。不仅如此，迈耶还专注于各种不起眼的细节。他坚持将军舰各种可更换部件的重量限定在40磅（约18公斤）以内，这样一来，无须任何人的帮忙，船员自己即可轻松提起破损部件并进行更换。

2.告诉决策者，采纳新想法的风险很低，请决策者放心。不仅风险很低，还可能出现意外的好处。磷毒性颌骨坏死是一种因在火柴生产中吸入白磷而导致的疾病，患者的容貌会变得十分骇人。对于消除这种疾病的宣传并没有遇到什么阻力，原因在于以下几点：第一，公共卫生的倡导者通过展示受害者的照片让公众从情感上有所触动。第二，倡导者说服国会对磷的使用征税。第三，也是最关键的一点，白磷有一种现成的完美替代品——倍半硫化物，作为最大规模火柴生产商之一的钻石火柴公司对这种物质拥有使用权。如果火柴生产商开始使用这种全新物质，那么该公司便会从中受益。因此，火柴生产中将白磷换成其他物质，对钻石火柴公司来说就是一项没有风险的提案。

为了降低新举措在人们意识中的风险，途径之一便是进行试点项目。试点可以为人们留有余地，在将想法变为现实的同时，既不会把全部投资压在没有把握的事情上，也不会因为害怕失败而错失成功的机会。当佳得乐运动型饮料的发明人希望对其饮料进行测试的时候，他们找到佛罗里达大学橄榄球队的教练，请求让新入队的球员进行试饮[5]（鳄鱼队是一支正规的橄榄球队，因此科研人员不得“与大学队搅和在一起”）。[6]明智的倡导者经常会建议首先在一个部门、一个地区、针对一种类型的顾客或是一种系统对其想法进行试验，然后再将试点的成功经验作为基础向更大范围

推广。例如，3M公司销售部门在爱达荷州博伊西采取猛攻的方式进行试点销售，当看到当地顾客对便利贴的积极反应之后，才肯定了这种产品的商业价值。

降低人们意识中风险的另外一种途径，是将复杂的举措分解成为一个个较小的步骤。每成功完成一个步骤，倡导者再寻求对下一步的支持。分步骤前进有两个好处，第一，人们意识中“冒险”的感觉可以降低：一次只走一步，我们不用承担太大风险。第二，可以创建朝着更伟大思想迈进的势头。佳得乐首次被佛罗里达大学橄榄球队使用是在1965年与全国名列前茅的路易斯安那州立大学猛虎队的比赛中，当佛罗里达大学赢了那场比赛的时候，佳得乐便在体育运动中找到了自己的位置。“如果那场比赛我们输了，你恐怕再也不会听说佳得乐了。”该饮料的发明人之一詹姆斯·弗瑞如是说。[7]一种饮料在一场比赛中的成功开启了通往其他比赛的大门。

降低人们意识中风险的第三种途径是说服决策者，即使想法最终失败，之前对于想法的推进和实施所作出的努力也会为组织增加切实的价值。某位公司高管介绍了一个全新业务机会，它的前提之一是开发一种新的软件。进行提案陈述时，他告诉决策者，即使这个想法行不通，新软件也不会白白地开发，将会对公司其他部门起到非常有价值的作用，说白了就是采纳他的建议并不会产生真的损失。

3.将新想法嫁接到组织内的其他举措上。新想法很可能在组织或商业环境中还与其他项目有关系。[8]40年前，汽车尾气污染是美国面临的一个主要问题。1971年，美国汽车工程师学会一年一度的会议上，通用汽车总裁爱德华·寇尔宣布，通用生产的汽车将停止使用含铅汽油。那么，通用为

什么要放弃使用含铅汽油呢？因为通用开始生产装有催化转化器的汽车，而含铅汽油会损坏这个装置。通用引入的这项全新技术（催化转化器）令停止使用含铅汽油有了一个水到渠成的过程，搞定这件事并没有费太大的劲儿。

将想法嫁接到组织内的其他项目或举措上可以使想法看上去是发展变化的，而非充满变革的。想法虽然是崭新的，但是因为与组织内的其他项目相关联，便不会让人感到过于激进或突兀。决策者往往会反对全新的想法，但是对那些似曾相识的想法却比较容易接受。[9]当托马斯·爱迪生发明第一套电照明系统时，街道和家庭已经使用了50多年煤气照明。因此，托马斯并没有强调电照明与传统的煤气照明有多么不同，而是将重点放在电照明和煤气照明的相似之处：电表和煤气表看上去非常像，电线跟煤气管道一样，都是埋在地下，生产方面也与煤气公司一样，属于集中生产，甚至一开始微弱的光芒也与煤气照明一样。[10]

将一个新想法嫁接到另外一项举措的途径之一便是将新想法包装成为这项举措的一部分。如果决策者接受这项举措，也很有可能会接受嫁接过来的想法。汽车经销商经常给未出售的新车加装很多选装配件或功能。一直以来，国会成员都通过使用耳印记拨款（为其各自区内的特殊开支争取联邦拨款）的方式将自己的项目作为私货添加到正规的预算项目中去。而国会只审核正规预算项目，如果通过，被“搭售”的耳印记拨款也一并通过。20世纪60年代，威廉·斯图尔特是一名外科医生。当国会为年长的公民创建了公共医疗保险后，斯图尔特利用这项全新法律强制各个医院实行种族融合：如果想从公共医疗保险中得到经费，就必须停止种族歧视。

如果人们期待的是金子，智慧的商人便会卖给他们铁锹和容器。这个原则也同样适用于想法的倡导。每一种创新都会开启或扩大相应的市场。你买了一台新电脑后会需要什么？软件。公司新近落成的大楼会需要什么？家具、电缆、电脑、艺术品，数不胜数。进行提案陈述时，有效的倡导者充分理解并利用随新想法一同到来的种类繁多、相互依存的事物。冰柜出现之前，冷冻食品几乎没有什么市场。汽车的引入不但结束了马作为交通工具的时代，还带来了公路建设、汽车旅馆、汽车影院以及围绕一个城市新出现的郊区经济。不仅如此，它甚至还开创了很多全新的职业，功能好似为那些找寻爱情的人牵线搭桥的月老。[11]

相互依存有时与可用的资源有关。如果一家公司有一些未被利用的资源，例如废弃的厂房、空实验室或无人使用的办公室等，决策者会更愿意支持那些将这些未被利用的资源物尽其用的提案。另一种形式的相互依存发生在新想法被作为一个更大提案的重要部分被接受的时候。如果我们生产出X，那么Y则是X成功不可或缺的条件：每次一有新的电子玩具推出，电池厂商就会很高兴。很难想象，如果没有iTunes，iPod会怎么样。一家大型博物馆馆长建议购买一幅名画，因为这幅画与该博物馆当前的收藏优势完美匹配。

那些不能被嫁接到当前战略行动的提案最终往往会落马。例如，制药公司通常会各自侧重一种或几种较为广泛的疾病类别。这家公司主攻肿瘤，那家公司擅长糖尿病。每家公司的研究人员均被鼓励研制针对公司当前所擅长疾病类别的药物，与公司专长毫不相干的提案则很少会引起注意。同样，如果一家公司当前的主要任务是增加其产品在亚洲的市场占有率，那么与亚洲相关的提案就更容易收到决策者的积极反应，而与非洲相

关的提案很有可能得不到重视，甚至被拒。此外，要求全新生产流程的提案不如可以使用现有工具的提案更容易被接纳。[12]当全新的软件与已经安装好的硬件平台和操作系统相匹配的时候则更容易被采纳。[13]如果提案需要过多新的行动、新的流程或者新的人员，也容易遭到拒绝。

思维巧妙的倡导者还会将自己的提案进行包装，作为公司已经成功完成的项目或产品的一部分：他们试图借助成功的势头来推动自己的想法。公司一旦找到自己的位置和特长，走上正轨，并且有了成功经验之后，便会相对容易接受在自己所擅长范围内的想法或建议。管理层在想："我们已经在这种产品（或这类市场）上取得了成功，那么为什么不乘胜追击，在这个成功产品（或业务）的名单上再加上一个新想法呢？"如果一家公司成为一种软件的全球领先者，那么对他们来说，同样领域中的新想法就比其他领域的想法更加切实可行。

当组织开始进行战略性的全新举措时，聪明的倡导者会用自己的想法去配合这些全新举措。即使公司的举措与自己的提案并非完全贴合，成功的倡导者也会通过将提案与举措牢牢挂靠的方式，跳上这辆变革的音乐花车，以便能够一边享受着美妙的音乐，一边随着公司的主流轻快前行。这种方法确有其效，因为当决策者看到两者之间存在的清晰联系时，便更有可能倾向于接纳提案。当新想法与公司其他正在进行的举措关系密切时，决策者便会认为扔出去的钱能听到个动静更大的响儿。解决一个问题所付出的努力会在解决其他相关问题上获得积极的回报。[14]

切实可行的想法不但能够与组织的全新战略举措相契合，还与国家和企业的组织文化相匹配。20世纪90年代早期，日本并不像美国那样对电子

邮件这个新事物那么感兴趣，但是却对全新的传真技术充满了好奇。为什么？因为日本的文化趋于正式，而他们认为传真是一种比电子邮件更为正式的沟通方式。而且，传真可以使用汉字，而在当时的技术条件下，电子邮件还不具备这项性能。[15]

组织也是一种文化。向组织推销一个与其文化相匹配的想法远远要比推销不符合组织文化的想法容易得多。20世纪七八十年代，施乐公司错过了一些由自己公司工程师开发的极具创新意义的产品。为什么？部分原因便在于这些新想法与施乐固有的公司文化格格不入。施乐怎么赚钱？就是那轻轻一击。每次只要在复印机上轻轻一击，施乐便听到“咔嚓”一声响。可是在计算机上到哪儿去听这声响？另一个原因是施乐的产品开发周期通常非常漫长，经常需要4年甚至更长时间，而计算机的“保质期”要短得多。此外，施乐喜欢开发专有技术，而技术含量较高的计算机领域更加常见的则是开放源技术。[16]

智慧的倡导者会努力将自己的想法置于某些特定的部门，而并非漫无目的地嫁接。当把一个想法生生挤进一个对其并没有天然亲和力的部门时，结果往往会是悲剧。有关高管薪酬方面的新想法与谁探讨最合适，人力资源、首席执行官办公室还是财务？六西格玛项目跟谁更对口，生产、运营、销售还是市场营销？有关客户服务的想法或建议与谁最为匹配，销售、市场营销还是运营？当激进的创新被置于处事方式已经非常健全并且不想做任何改变的部门时，往往会因为水土不服而以失败告终。当按照要紧程度设置先后顺序时，对新想法的实施往往会被排在比较靠后的位置。

4.将提案与趋势相联系——世界的、行业内或组织内的趋势。公司经

常喜欢随大流，如果别人干什么，他们也想干什么。2006年左右开始，“可持续发展”、“环保意识”和“绿色”席卷了众多公司，成为他们关注的焦点。一时间，凡是聚焦节能、减排的提案都成为令人瞩目的热门主题。

媒体有时会对一个问题进行特殊处理，从而达到突出决策者，进而营造一个大趋势的目的。1972年，国会成员伊迪丝·格林和帕齐·明克成功地通过国会推动了《第九条款》（即教育修正案）的出台，才有了后来的女性在教育和体育等活动上与男性拥有同等的机会。然而，这条法律在推出之后的一年时间里都没有获得很大关注，直到一场由风头已过的男子网球明星鲍比·里格斯与风头正劲的世界领先女子网球运动员比利·简·金对阵的网球比赛，形势才有所改观。赛前推广会上，这位昔日的男子网坛最强球员大放厥词，声称“任何二流的男运动员都能击败现役的顶尖女运动员”。当金在休斯敦天文馆球场巧妙地完胜里格斯时，这个消息瞬间通过广播传遍了全世界，《第九条款》（即教育修正案）也才得以受到世人的瞩目。几乎就在一夜之间，女性不仅被看作是运动场上可与男性选手棋逢对手、一决高下的竞争者，甚至还可以做得更好。[17]

5.展示可用资源。说服决策者其组织内已经具备成功实施提案所需的各种必要资源。埃里克·施密特刚刚出任谷歌首席执行官时，公司的两位创建者便立刻着手讨论开发全新的网页浏览器。虽然刚刚走马上任，施密特还是强烈拒绝了这两位老板的主意。他认为，2001年时的谷歌还并不具备可令其在浏览器市场叱咤风云的资源。然而，到了2006年，当谷歌以全新面貌和更加强大的能力示人的时候，施密特批准了这项建议，谷歌Chrome浏览器由此应运而生。[18]施密特懂得，一项创新是否可行，相当

大的程度上是围绕着可用资源而确立的。

对于多数组织来说，重要的资源包括：

·钱

·人才和知识

·技术

·相互依赖性

·时间

当财力比较紧张的时候，组织对于新想法的接纳就比处于盛世之中时更加谨慎。一些评论员指出，施乐之所以没能将重点放在世界第一台带有图形用户界面的个人电脑Alto，部分原因便在于公司当时面临大规模的法律问题、一蹶不振的经济环境、低迷的利润以及势头减弱的收购活动。如果缺乏必要的资金支持，再伟大的想法也很难有见到光明的那一天。严酷的经济形势下，有太多的行动和举措得不到任何关注。经济萎靡的2008年，撤销有关技术进步计划的公司不在少数。

成功的倡导者经常不得不自己寻找经费，以使想法变成现实。他们寻找组织内掌握可自由支配经费的人员，或是找到能够对其项目进行资助的巧妙途径。加州大学伯克利分校的林同炎既是国际知名的工程师，又是一位颇有声望的杰出教授。80年代，当他在上海参观访问的时候，脑海中浮现了一幅画面，一座气势宏伟的大桥跃然黄浦江之上，将上海和浦东连在了一起。上海市的有关领导听到这样一条建议之后说，现在市政府缺乏修

建这样一座大桥的资金。林教授最终以建桥花费的资金将会从大桥所带来的好处中尽数收回的理由，将这个想法成功推销给时任上海市市长的江泽民。市政府先出资，等到大桥落成之后，浦东房地产价格一定会急剧上升，然后再通过出售或租赁土地的方式将投资收回。[19]

一些技术公司的倡导者有时会求助于政府，请相关政府部门对自己的想法进行资助。杜邦、通用电气、IBM、诺斯罗普·格鲁门以及施乐等公司都曾与美国国防部高级研究计划署合作，对一些具有激进意义的创新项目进行共同开发。很多与医疗保健相关的公司都与国家卫生研究院保持密切合作，而动画片《芝麻街》早期的部分资金则来自于美国教育部。

会议中，枪毙一个提案有时只需要简单的一句话："听上去有点儿意思，谁想负责呢？"这时要是没人举手，这个想法就算彻底泡汤了。成功的倡导者不会让这种情况发生，他们早在提案陈述的会议前就先搞定能够执行提案的人员。他们早早就敲定项目的主要参与人员，然后在会上宣布这些人的承诺。没有合适的人员参与，再伟大的想法也会陨落。AstraNet是一项由施乐公司员工所发明的全新技术，可以加快网络数据的传输速度。当被问及施乐为什么对AstraNet置之不理时，安迪·路德维克说："公司里没有一个运营部门对AstraNet感兴趣，因为他们没有合适的销售团队去推销这套系统。"[20]由于缺乏销售人员，这个想法早早地便夭折了。

并不是任何有才华的项目负责人都能够胜任各种工作。当决策者感受到项目执行人对于关键问题有较为透彻的理解时，才会觉得该想法具有可行性。如果你有一台设备出了问题，请技师来修，当你感觉到这位技师并不完全明白这台设备如何运转时，可能就会在是否让他查看并维修关键部

件上有些犹豫。对待新想法也是一个道理：项目负责人应该具备渊博的专业知识。

此外，决策者还必须再次确认新想法所需要的关键技术是可用的。如果这些技术根本不存在，或者价格过于昂贵，那么需要使用这些技术的想法便会被视为不可行。例如，1975年，德国科学家哈拉尔德·楚尔·豪森理论上认为宫颈癌与人类乳头状瘤病毒有关。但是在能够测试这个理论的新技术诞生之前，多数医学研究者都没拿它当回事儿。事实上，科研人员以豪森得出的理论为基础，花了30年时间才研制出一种可以预防宫颈癌的疫苗。[21]

70年代早期，福特没有采纳商务车概念的一个原因便在于，尽管消费者调查显示这种车型深受顾客青睐，但是福特缺乏生产前轮驱动引擎的基础设施，而修建新的基础设施将会耗资超过5亿美元。克莱斯勒把福特商务车的负责人挖走以后，他们对于这种新车型的建议很快得到批准，正是因为克莱斯勒拥有能够用于生产前轮驱动轿车的技术和设备。

决策者往往很关心一个想法要想成功，依赖其他各方的程度有多大。如果你想推行一种清洁布料的新方法，你就需要展示这项技术可以清洁不同厂家生产的各种布料，从而使洗衣店能够轻松采用这种全新流程，而生产洗衣设备的厂商也能够毫不费力地纳入新技术所需的重要元件。[22]将所有基础都囊括进来是个不小的挑战。

在金佰利最为复杂尿不湿产品的整个开发过程中，设计师需要与生产部门一直保持密切的联系。正如《财富杂志》曾经介绍的那样，研究人员必须确保新产品“弧度较大的线条是否真的能在组装机高速运转的情况下

被生产出来……这些机器背后的技术必须与先进的设计丝丝入扣地完美匹配。此外，对于生产所需的相关材料，其价格也应该在合理的范围内”。[23]那些需要在组织内不同部门之间进行大量协调工作的想法，不如只对一个部门有影响的想法切实可行。想法过于复杂，在执行过程中就会产生各种摩擦，想法变为现实的可能性便会大幅降低。作为一般性规则，一个想法所涉及的组织、部门以及人员越少，看上去就越可行。当倡导者必须整合组织内的不同部门或与供应商及其他公司建立联盟的时候，他们会在向高管介绍想法之前就将这些不同部门清楚地罗列出来。

此外，可行性还具备了解组织内发生的其他事件的功能。如果人们被手头上的任务搞得焦头烂额，他们就很有可能看什么都不顺眼，会觉得其他想法也行不通。事实上，愤世嫉俗者经常会通过“谁有空干这个？”这样一个问题将新想法击得粉碎。从另一个角度来说，当组织内没有什么特别的事儿发生的时候，新想法则更有可能获得积极的反应。很多想法之所以没有被成功采纳，就是因为其倡导者一点儿眼力见儿都没有，无论决策者或者组织当时有多忙，也无动于衷地对自己的想法照说不误，这种行为看上去确实有点儿傻。

6.展现想法的实施已接近大功告成。[24]人们都喜欢把事情做完。今天，得州仪器是全世界最大的数字信号处理芯片生产商之一，在行业内占据领先地位。数字信号处理芯片广泛用于从手机到计算机的各种产品。令人意想不到的是，这种芯片最初竟然源于一种儿童玩具。得州仪器的工程师在没有得到高层批准的情况下，自己鼓捣出了一种叫做“Speak&Spell”（说话和拼写）的儿童语音学习机。当管理层发现了这个学习机的时候，该项目已经进行了将近8个月，而且已经非常接近可以

推向市场的产品。面对这种情况，管理层只好说：“好吧，我们不能取消这个项目，还要多长时间能完成？”[25]

当项目接近尾声的时候，便会看起来更加可行。其实，当决策者认为一个项目已经快完成的时候，他们便会越来越多地关注项目完成本身，对成本或利润潜力的关注程度则相对较低。[26]这一点在一个项目并不出色的时候可能会是个问题。然而，一旦项目接近尾声，无论是什么样的项目，都很有可能能够完成。

因为决策者想把事情完成，因此他们经常会想：“为什么要投一个动辄需要几个月甚至几年时间才能完成的项目呢？为什么不选现在就指日可待的产品呢？”2009年，当奥巴马政府寻找刺激经济的途径时，“万事俱备”成为那一时期被提到最多的关键词之一。印度西孟加拉邦首席部长悉达多·尚卡尔·雷深知“万事俱备”策略的价值所在。该邦首府加尔各答与另外两座城市一同为一个重要的城市铁路项目争夺资金。就在总理英迪拉·甘地访问加尔各答的头一天，雷派人在计划修建铁路的沿途挖了一条大沟。成堆的土方随处可见，好一派热火朝天的劳动场面。当甘地问起为什么挖了这么多土出来时，雷立刻解释，铁路地下部分的工程已经开工。甘地把一切看在眼里，加尔各答在铁路项目上已经有所动作，又想了想另外两座没有任何实质性进展的城市，最终决定把政府在这个项目上的资金划拨给雷的城市。[27]

那么，倡导者怎样才能让决策者感到自己的想法已经接近大功告成，而非刚刚起步呢？第一种途径是在进行提案陈述前就做好所有必要的功课——完成尽职调查，所有相关操作文件准备就绪。第二种途径，如果你没

法提前完成很多准备工作，就想想索尼极度成功的PS游戏机发明人久多良木健给出的建议。他说，不用事无巨细、从头到尾地将每个步骤和细节都告诉决策者，而是应该突出强调几个立刻就要实施的步骤，先争取他们的批准。待这几步顺利执行完毕，决策者对自己想法的信心便会树立起来，他们也会更加倾向于批准接下来的步骤。[28]第三种途径是让决策者相信，采纳了你的建议，得到的好处会立刻增加。人们都喜欢立竿见影的满足感。当一个提案所能带来的好处让人感觉非常遥远时，它的吸引力便会大大减弱。[29]第四种途径是让决策者知道，几乎不可能再等了。很多公司都知道，在一个项目中中标有多么重要。即使公司后来发现自己不能完全履行当初的承诺，因为对整个项目进行重新招标要么耗资过大，要么过于费时，因此项目通常还是会让开始中标的公司继续进行。

7.从政治的角度，让想法能够被轻松接纳。侵占到别人的领地、威胁到决策者的权力或地位的想法通常很难前行。那些让当前的产品或流程看起来已经过时、懒散或草率的想法经常面临着无数的反对意见，原因很简单，就是因为当初开创这些产品或流程的人们很有可能依然为其曾经的创举而深感自豪。在考虑削减预算时，一位倡导者建议关闭的一个小工厂，可能是现任首席执行官事业开始、他的父亲曾经工作过30年的地方，这样的建议便很难通过。倡导者可以建议的是关闭一家与决策者没有什么私人瓜葛或过多投入的工厂。有些建议，无论多么有道理，也无论具有多大潜力，只要在政治上行不通，就不会有丝毫的机会，除非这些建议能够按照点菜人的胃口变成他们喜欢的爽口美味。

8.等待必要的变化，以便让想法变得可行。换句话说，只在发生其他变化，而这些变化能让想法的实施成为可能的时候，才推出自己的全新想

法。50年代，凯蒙斯·威尔逊创建了假日酒店连锁，为行驶在城市与城市之间的旅客提供标准并且可以预期的住宿。威尔逊的这个主意取得了巨大的成功，原因之一便在于当时美国正在兴建州际高速公路系统。如果没有那些贯穿东西南北的全新干道，威尔逊的酒店恐怕会有很多空床。

很多公司都与工会或供应商签订长期合同。合同到期时提出可能违背合同中重要条款的想法是不太可行的。与工会和供应商合作期间推出新想法的最佳时机是对合同进行重新谈判的时候。

有时候，采纳一个想法所需要的变化涉及成本或价格。2009年，海运成本大幅下降，几乎一夜之间，不少公司建议货物走海运途径的提案便成为可行。

有些时候，倡导者需要等到公司策略发生变化之后才对自己的想法变为现实有所期待。伯尼·梅尔森对硅锗芯片的开发直到IBM转变公司策略，开始向非IBM公司销售芯片后才引起广泛关注。同样，公益宣传组织也知道，等到选举之后递上自己的提案才是明智之举。如果当前政府反对一个组织的提案，那么可以等到下一届政府当权时再拿到桌面上来。这里还有另外一个等待的例子：1955年，是否同意海狼号核潜艇进行水下试验一直悬而未决。海军上将海曼·里科弗及其手下的工程师们都希望反应堆安全问题咨询委员会能够批准此事，但是委员会中负责氢弹和核电的爱德华·特勒却有异议，认为核潜艇还没有准备就绪。当嗅觉灵敏的里科弗听说特勒即将从委员会退休时，便收回了自己的建议，直到特勒下台才又将此事重新拿到台面上来。[30]

提出一个新想法的最佳时期往往是决策者刚刚走马上任时。多数高管

会有一段短暂的蜜月期，刚刚走上新的领导岗位时，他们既被大家信任，又有经费在握，同时他们也在寻找能够巩固其声望和地位的新想法。因此，这个时候恐怕是提出想法或建议的完美时刻。

9.展示想法极有可能在市场上获得成功。一个工程上的奇迹并不一定适合市场，有时甚至根本没法使用。单纯在技术上出类拔萃的索尼Betamax录像技术一直都没能大规模普及，就是因为JVC的VHS录像带技术相对没有那么复杂、价格较低，而且可以录制两个小时的节目，比Betamax多出一个小时。因此，一个VHS录像带可以录制一整部电影，而Betamax录像带却做不到，这也就是Betamax在市场上无法与VHS较量的原因。

便利贴的产品开发经理杰夫·尼科尔森曾带着3M公司副总裁乔·雷米前往弗吉尼亚州首府里士满来了一次“微服私访”，想看看他们的产品到底卖得怎么样。结果非常令人满意，雷米和3M公司都为之信服。[31]有时候，决策者必须要亲眼看到顾客的反应，才会发现一个想法所包含的价值。

表现一个想法所具有的价值还有一个绝佳的途径，那就是开发多种可以产生利润的应用。一种产品或服务拥有的用途越多、产生利润的方式越多，对决策者的吸引力就越大。

[1] Jane Dutton，Stephen Stumpf，and David Wagner，"Diagnosing Strategic Issues and Managerial Investment of Resources，"in Advances in Strategic Management，ed.Paul Shrivastava and Robert Lamb（Greenwich，CT：JAI Press，iggo），6：143-167.

[2] Jane Dutton and Robert Duncan，"The Creation of Momentum for

Changethrough the Process of S trategic Issue Diagnosis，"Strategic Managementjournal 8（1987）：279-295.
[3] Seth Godin，"The Best Things in Life Are Free，"Fast Company，June 2004，90.
[4] Douglas Smith and Robert Alexander，Fumbling the Future：How Xerox Invented，Tben Ignored the First Personal Computer（New York：Morrow，1988），242.
[5] 佳得乐的发明人是佛罗里达大学的科研人员，饮料起初专为该校橄榄球队“鳄鱼队”运动员所开发。——译者注
[6] Darren Rovell，First in Thirst：How Gatorade Turned the Science of Sweat into a Cultural Pbenomenon（New York：AMACOM，2006），14.
[7] 1bid.，22.
[8] Jane Dutton，Susan Ashford，Regina O'Neill，and Katherine Lawrence，"Moves That Matter：Issue Selling and Organizational Change，"Acttdemy of Management Journal 44（2001）：716-736.
[9] Henrich Greve，"Performance，Aspirations，and Risky Organizational Change，"Administrative Science Qutzrterly 43（1998）：58-86.
[10] Andrew Hargadon and Yellowlees Douglas，"When Innovations Meet Institu-tions：Edison and the Design of the Electric Light，"Administrative ScienceQuar-terly 46（2001）：476-501.
[11] Maria Telkes，"Future Uses of Solar Energy，"Bulletin of the Atomic Scientists，August 1951，217-219.

[12] Stephen Green，Ann Welsh，and Gordon Dehler，"Advocacy，Performance，and Threshold Influences in Decisions to Terminate New Product Development，"Academy ofManagementjournal 46（2003）：419-434.

[13] James Thong，"An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses，"Journal of Management Information Systems 15，no.4（March 1999）：187-214.

[14] John Kotter，The GeneraI Manager（New York：Free Press，1982）.

[15] Detmar Straub，"The Effects of Culture on IT Diffusion：E-mail and FAX inJapan and the U.S.，"Information Systems Research 5（1994）：23-47.

[16] Henry Chesbrough，"Graceful Exits and Missed Opportunities：Xerox's Man-agement of Its Technology Spin-Off Organizations，"Business History Review 76（Winter 2002）：803-837.

[17] Karen Blumenthal，Let Me Pkty：The Story of Title IX（New York：Atheneum，2005）.

[18] Steven Levy，"Inside Chrome：The Secret Project to Crush IE and Remake the Web，"Wired，September 2，2008，http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-1o/mf_chrome（accessedjune 25，2010）.

[19] T Y Lin，"'The Father of Prestressed Concrete'：Teaching Engineers，Bridging Rivers and Borders，1931to1999，"interview by Eleanor Swent，1999，Regional Oral History Office，University of

Califomia，Berkeley，available at Calisphere，a service of the University of California Libraries，http://content.cdlib.org/ark：/13030/kt4w1003s9/.
[20] Chesbrough，"Graceful Exits and Missed Opportunities，"818.
[21] Janet Guyo，"The Coming Storm over a Cancer Vaccine，"Fortune，October 31，2005，126.
[22] Robert Burgelman and Leonard Sayles，Inside Corporate Innovation（New Yorle Free Press，1986），56.
[23] Jia Lynn Yang，"The Bottom Line，"Fortune，September 1，2008，112.
[24] Nelson Repenning，Paulo Goncalves，and Laura Black"Past the Tipping Point：The Persistence of Firefighting in Product Development，"Califomia Manage-ment Review 43（2001）：49.
[25] Peter Lewis，."Texas Instruments'Lunaoc Fringe，"Fortune，September 4，2006，126.
[26] Stephen Humphreys，Henry Moon，Donald Conlon，and David Hofman，"Decision-Making and Behavior Fluidity：How Focus on Completion and Emphasis on Safety Changes over the Course of Projects，"Organizational Be-havior and Human Det-ision Processes 93（2004）：14-27.
[27] 0m Prakash Kharbanda and Jeffrey Pinto，Wbat Made Gertie Gallopl？Learning from Project Failures（New York：Van Nostrand，1996），138.
[28] Reiji Asakura，Revolutionaries at Sony：The Making of the Sony

PlayStation and the Visionaries Who Conquered the World of Video Games（New York：McGraw-Hill，2000），224.
[29] Gerardo Okhuysen，Adam Galinsky，and Tamara Uptigrove，"Saving the Worst for Last：The Effect of Time Horizon on the Efficacy of Negotiating Benefit and Burden，"Organizational Behavior and Human Performance 91（2003）：269-279.
[30] Theodore Rockwell，The Ricleover Effect（Annapolis，MD：Naval Institute Press，1992），209.
[31] Art Fry，"Art Fry's Invention Has a Way of SticHng Around，"interview by Paul Rosenthal，May 20，2008（podcast），Lemelson Center，Smithsonian Institu-tion，http://invention.smithsonian.org/video/vid-popup.aspx？clip＝i&id＝518.（accessed April 23，2010）.

捕捉稍纵即逝的时机

心思机敏的倡导者知道决策者会在某些特定的时刻更加容易接受新想法。例如，当决策者正在被一些眼前的问题或麻烦搞得焦头烂额时，就不太容易关注新想法或新建议。因此，当倡导者希望决策者能够心无旁骛地关注自己的想法时，就会找一个决策者相对比较平静的时候提出。每周一的早上恐怕应该被排除在外，因为多数人都会忙着查邮件、处理电话留言以及讨论周末出现的各种新闻、变化和疑问；重要董事会的前一天也不是什么好的选择；眼看领导正要冲出办公室去赶飞往德国的飞机，这时候突然把他堵在半路跟他说自己有个新想法，恐怕也不会有什么好下场。相反，与决策者搭乘同一架飞机的时候可能是你提出自己想法的绝好时机，这时更容易进行比较全面而透彻的讨论。

此外，时机还与想法本身的性质和特点相关。如果你的想法保证能够解决人们当前正在为之抗争的问题，那么当前就是提出这个想法的最好时机。有时，你需要决策者全心全意地关注你的想法，而有些时候却需要他们为别的事情而分心。如果你的想法相对不是那么重要，也没什么好争论的话，那么就可以考虑等到更能引起大家注意的问题或麻烦出现的时候伺机提出：正在被这个更大、更麻烦的问题困扰着的决策者很可能不会在小事上投入更多的时间和精力便直接同意（你可能在小时候就已经悟到了这个道理——你想借妈妈的车用一下，可能会等到她忙着准备晚饭的时候。这时两个弟弟正在地上滚作一团，狗在一旁汪汪乱叫，此时此刻，电话铃又响了起来。妈妈已经忙得不可开交，肯定会说：“去吧去吧！”钥匙到手）。

盛世时代

当钱不是问题的时候，新想法往往更容易被采纳。经济效益好的年景会为全新想法打开充满希望的门。默克之所以决定为全世界所有有需要的人们提供价值数百万美元的伊维菌素（预防河盲症的药物），原因之一便在于公司当时正处在一派繁荣的盛世。虽然给人提供的伊维菌素是免费的，但是这种药物的兽药版在治疗动物寄生虫病方面同样疗效甚佳，因此拥有可观的销量。20世纪80年代，专门针对动物使用的伊维菌素是全世界最赚钱的兽药。[1]

相反，当公司处于比较艰难的时刻，例如资金短缺或规模缩小，这个时候引入新的想法就相对困难得多。[2]然而，即使在充满挑战的时候，有些想法也会被成功采纳。为什么？这就必须掌握两个原则。

第一个原则，公司处于盛世时，最好从挣钱或改进的角度来介绍新想法（“这个想法在让我们的收入翻番方面拥有巨大潜力”）。而在艰难的时刻，决策者往往对如何省钱或保住现有的一切等想法更感兴趣（“这个提案会让我们不用再向那个部门投钱”）。此外，在公司经营状况不甚理想的时候，有关提高效率、降低运营费用以及减员等方面的建议或项目往往更有可能获准。在巨额融资的世界里，经济形势好的时候股票就卖得好（风险）；而在经济不景气的年代，人们则会把钱投向基金和黄金（安全）。因此，如果你想建议公司购买新的计算机系统，既可以突出新系统将如何有助于提高利润（公司处于较好形势），也可以强调新系统如何令公司提高办公效率（公司处于较差形势）。

第二个原则，当公司内的一切事物有条不紊、按部就班地运行时，决策者往往更加趋于保守。本来好好的，为什么要为不必要出的岔子而承担风险呢？因此，公司处于较好形势时，精明的倡导者可以把提案向着增量投资方向塑造。当公司现状比较令人满意时，推行带有激进意义的想法可能并不会那么受欢迎。而当经济前景较为惨淡，甚至能否存活都是个问题的时候，人们则会考虑抓住最后一根救命稻草，哪怕存在极高的风险，也要死马当作活马医。如果一场球赛只剩下最后20秒，而此时你的球队比对方球队高出1分，发球权又在你这一边，你会怎么做呢？牢牢地控制住球，耗尽剩下的时间。你不想承担任何风险。但是同样的场景，你的球队输了1分，你又会作何反应呢？你会在这最后时刻，抓住最后一次机会，绝望之中，背水一战。当你的想法会对组织当前所从事的一切业务和活动构成挑战并产生极大风险时，不妨暂且放一放，等到决策者感到公司马上就要被市场淘汰出局的时候，可能会愿意听一听你的想法。

周期

业务周期的某些时刻会比平时更容易接纳新的想法或建议，其中一种便是按照预算划分的周期。通常，预算年度的第一季度是为一个提案申请到经费的最佳时期。无论对错，决策者都会觉得钱不是问题，反正现在有的是钱。到了第二个季度，公司就会开始为预期的收购、收入损失等情况收紧甚至冻结预算。在家里，处理预算的方式也大同小异：孩子知道什么时候管大人要钱——不是发工资的前一天，而是发工资的第二天。

获取经费支持的另一个较好时期是预算年度即将结束的时候。几年前，我有个医疗行业的朋友在12月8日那天给我打电话。“约翰，”他

说，“你必须帮我，我都要绝望了！”我问他有什么能帮忙的，他说：“我在15日之前必须花掉15000美元，你能帮上忙吗？”他为什么要急着花掉这笔钱？因为如果他在年底之前花不出去这笔培训经费，这笔钱就没了。更糟糕的是，他的上级可能会认为，如果今年不需要这笔钱，那么明年应该也不会需要。因此，在预算年度即将结束的时候，如果决策者手里的钱不花就作废的话，为了充分利用这样的横财，聪明的倡导者可以考虑只介绍一部分想法或建议，特别是比较小的、一次性的建议。

进行提案陈述的最佳时刻则是正在敲定预算的时候。很多人都有这样的经历，有个很好的想法，结果老板听完以后说：“你要是上个月跟我说就好了，上个月刚刚合并过预算，现在得再等上一年才能考虑。”如果我们能早一点提出来，想法就有可能被采纳，而不用再等那么久。

业务周期除了按照预算划分，还可以按照市场来划分。产品会在某个时刻过期，要么陈旧，要么过时。因此，聪明的倡导者会在现有产品即将过期的时候推出有关新产品的设想。不要在公司刚刚购买电脑的时候建议公司购买电脑；不要在仓库里还有大量当前款式的存货时提出全新的版本；也不要在客户刚刚与公司的竞争对手签订了一个三年的单一来源采购合同之后催促客户购买自己的产品。福特的Edsel轿车惨败的原因之一就在于9月上市。通常，9月和10月是汽车经销商清空现有库存的时间。[3]因此，销售人员对于Edsel的推销无疑是在与经销商打折出售的当季车型相互竞争。另外，这款新车型生不逢时，正好赶上1957年美国经济处于萧条的时刻，加上新车价格不算便宜，无疑雪上加霜。经济不好的年景里，谁还有心情去买什么款式新颖的汽车呢？

倡导者应该知道的第三种业务周期是组织内非正式的工作周期。在欧洲，不要在8月初进行重要的提案陈述。为什么？因为很多欧洲人都在8月出去度假，这个时候恐怕很难找到人与你探讨全新想法（如果你的目标是确保不会进行什么讨论，那么8月初倒是个合适的时间）。如果是在以色列，重要会议不要安排在星期五，因为星期五在以色列属于周末；如果在美国，7月4日则是国庆假期。此外，不同的组织业务繁忙的时候也各不相同。例如，在美国的会计师事务所，4月12日提出的提案恐怕无人理睬，因为有关税务的所有文件需要在4月15日之前提交，事务所内的每个人这段时间都会忙得不可开交，以保证在联邦设定的最后期限前完成任务。而在美国的零售业，每年的第四季度不太适合推出新的想法或建议——在节日季，来自于方方面面风险的可能性都会比较大。

与倡导有关的还有政治周期。从政治角度来看，新当选的市长、州长，甚至总统都深知蜜月期的价值，这个阶段他们手中一般都会有大量的政治资本。而当他们宣布不会继续连任的时候，便成了“跛脚鸭”，倡导的能力减弱，人还没走，茶就凉了。这种情况不仅存在于政界，商业领域也屡见不鲜。很多出类拔萃的商业领袖刚刚接手重任的时候，呼风唤雨、所向披靡，一旦即将退休的谣言在公司内部传播开来，其倡导的有效性也随之衰落。

媒体也存在周期。美国众议院能源和商务委员会新闻秘书肯·约翰逊曾对《纽约时报说，福特探险者轮胎发生故障危机时，他不得不与14位效力于福特汽车公司和普利司通/凡士通轮胎公司的公关顾问一起合作。约翰逊把对媒体发表声明的时间故意安排在下午晚些时候，这样一来，在他所发布的消息被播报或印刷之前，公关人员没什么时间进行回应。作为最新

的新闻，还会使约翰逊的声明在媒体战场上增加不少分量。[4]约翰逊明白什么是新闻周期。公司企业和政府机构经常在星期五下午宣布不好的消息，这时已经过了星期六早报的印刷截止时间，反正也没有什么人会看。

从现在开始的一年

你的上司说她不能去澳大利亚、中国香港和巴厘岛参加销售会议。这几个会彼此之间都相隔一周，因此，无论谁去参加会议，都会在南太平洋上的度假酒店享受两个星期的美妙时光，基本费用公司埋单。上司问你能不能去，公司的飞机今天晚上就会起飞。你能去吗？尽管有些人会不假思索地说："可以！"然而，更多的人还是不得不说"去不了"。他们有正在上学的孩子、有需要处理的任务、有逃避不开的责任。可是，假设你的上司问你，一年以后能去吗？这回，绝大多数人都会说："当然！"两周的带薪休假，吃住全包，何乐而不为？

这个小练习展示了一个有关时机的重要原则：对相对较远时间发生的事情做出承诺要比对明天的事情做出承诺容易得多。人们对于未来的项目所包含的挑战从感觉上会有所减轻，相信自己到那时会有比现在更多的时间和经费进行处理。[5]当他们对相对较远发生的项目做出决策时，更多考虑的是项目本身的吸引力，而对一些不那么引人注目的细节会有所忽略。[6]此外，他们对自己履行承诺的能力也过于自信。[7]另一方面，当考虑到第二天就要开工的项目时，他们想得更多的是眼前的问题，例如是否可行。杜克大学心理学家约翰·林奇曾经这样写道："当我们思考一个较远时间的任务时，我们通常会把重点放在任务所带来的益处上——好的方面。而当我们思考今天就要完成的任务时，想得更多的不是有趣的细节，而是

平凡、世俗的事务。”[8]这就是为什么人们购买同样一件商品时，使用信用卡付款要比使用现金付款更舍得花钱。信用卡会使购买价格看起来不是那么真实或即时。[9]人们会在将来的某个时间付款，而非现在。这也就是为什么广告承诺“6个月不用付款！”或者“免利息一年！”你可能在想，这些人6个月或者一年以后上哪儿去要钱呢？

对于倡导来说，当前的事件和一段时间以后的事件分别意味着什么呢？如果你的提案规模比较宏大，那么就请决策者批准该项目在较远时间启动，例如9个月以后，而不是要求明天就开工。对于项目的每一个步骤，不用进行过于细致的介绍，而应让决策者接纳较为宽泛和笼统的概念。这样一来，随着项目的展开，一些细节便可随时进行调整。这就是为什么经验丰富的倡导者会首先请求决策者同意进行试点项目，而非上来就推行整个方案的原因。一旦决策者亲眼看到较小的承诺成功兑现，便有可能愿意继续进行较大的承诺。

[1] L.Frost，M.Reich，and T Fujisaki，"A Partnership for Ivermectin：Social Worlds and Boundary Objects，"in Public-Private Partnersbipsfor Public Health，ed.Mi-chael Reich（Cambridge，MA：Harvard University Press，2002）.

[2] Jane Dutton，Susan Ashford，Regina O'Neill，Erika Hayes，and Elizabeth Wierba，"Reading the World：How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers，"Strategic Managementjournal 18（1997）：407-425.

[3] Kharbanda and Pinto，Wbat Made Gertie Gallop？290-292.

[4] Warren St.John，"Mr.Not-So-Nice Guy in D.C.，"Nezv York Times，

September 15，2002.

[5] Gal Zauberman and John Lynch，"Resource Slack and Propensity to Discount Delayed Investments of Time and Money，"Journal of Experimental P，ycbology：General 134（2005）：23-37.

[6] Selin Malkoc，Gal Zauberman，and Canan Ulu，"Consuming Now or Later？"Psychological Science 16（2005）：411-417．

[7] Stefan Herzog，Jochim Hansen，and Michaela Wanke，"Temporal Distance andEase of Recall，"Journal of Evperimental Social Prycbogy，27（2007）：433-483.

[8] Nicholas Bakalar，"Future Shock Concept Gets a Personal Twist，"New York Times，February 22，2004.

[9] Drazen Prelec and Duncan Simester，"Always Leave Home Without It，"Market-ing Letter 12（2001）：5-12；Dilip Soman，"The Effect of Payment Transpar-ency on Consumption：Quasi-Experiments from the Field，"Marlreting Letters 14（2003）：173-183.

充分利用领导层和组织结构的变迁

领导层的变迁经常会为倡导创造全新的机会。一个新的，尤其是由外部人员组成的领导班子，更容易对新想法抱有更加宽容、开放的态度，能够看到思维僵化、一成不变的领导小组恐怕永远都意识不到的新想法所拥有的价值。举个IBM高级研究员伯纳德·梅耶森的例子。梅耶森的团队花了7年时间研制出一种能够极大提高处理速度的硅锗芯片，当他们向公司介绍这项新技术的时候却遭遇碰壁。IBM的领导层否定了这个项目，并且解散了梅耶森的团队。然而，梅耶森并没有就此罢休，继续坚持不懈地做出自己的努力。晚上，他不断对流程进一步打磨和细化；白天，尽力让客户相信这项新技术的合理性和可行性。直到新来的首席执行官郭士纳上任，才发现这项技术拥有的无限价值和潜力。他让IBM的领导层为梅耶森的项目开绿灯，至此，硅锗芯片的项目终于展翅腾飞。郭士纳加入IBM挽救了梅耶森的建议。[1]然而，水能载舟，亦能覆舟，新的领导班子有时也会将已经进入实施阶段的想法击得粉碎，在得克萨斯建造超导超级对撞机的提案就是因为新选举的国会认为在该项目上投入资金过于庞大而宣布整个计划停建。

组织结构发生重大变化包括重组、收购、合并以及分拆，这些变化可以为新的想法带来机遇。20世纪初始，石油转化为汽油的过程效率极其低下。罗伯特·汉弗莱斯和威廉·伯顿两位科研人员发现石油经过高压加热后，长分子链可以被分解成为较短的分子链（热裂解）。经过这样的处理，汽油的产量就会大幅增加。然而，洛克菲勒信托的标准石油公司却对这一发现提不起丝毫兴趣。直到1911年洛克菲勒信托破产，这项发现才得

以有所进展。当时，从洛克菲勒信托拆分出来并成功存活的印第安纳标准石油公司领导层对这项新技术十分感兴趣[2]，汉弗莱斯和伯顿的想法终于拨云见日，成功起航。

[1] Daniel Lyons，"The Stubborn Scientist，"Forbes，October 4，1999，94-95．

[2] Tim Palucka，"The Wizard of Octane：Eugene Houdry，"Invention and Technology，Winter 2005，39.

第10章　创造具有说服力的信息

劝说往往比武力更为有效。

——伊索

自古以来，人类一直对如何变得富有说服力抱有浓厚的兴趣。古希腊的亚里士多德和柏拉图曾撰写过如何通过对自己的想法进行仔细措辞而影响他人的文章。古罗马的西塞罗和昆体良对如何塑造强有力的信息给出了自己的建议。文艺复兴时代，尼可罗·马基雅维利曾写过一本至今依然被引用的有关影响力的手册。再来说现代，戴尔·卡内基的《人性的弱点：如何赢得朋友并影响他人》一书连续多年位居畅销书之列。20世纪40年代，社会科学家开始通过实证研究的方法探索为什么有些信息（演讲、小册子、广告等）会比其他信息更加具有影响力。本章，我们将借鉴这项研究来学习并领略倡导者应如何创造具有说服力的信息。

成功的倡导几乎都是持续不断的运动。人们并不会在一夜之间被说服，从而改变自己的看法或意见，为劝说所付出的努力需要持续不断。1937年，富兰克林·罗斯福了解到刚刚从大萧条中恢复过来的美国民众对于预阻止纳粹主义在欧洲的崛起并不热心。在这个问题上，多数美国人都属于孤立主义者，他们不明白为什么要为其他国家发生的事情操心。然而，罗斯福总统还是希望国民能够对他所感受到的美国将不可避免地卷入欧洲这场战争而有所准备。因此，才有了那场被称为具有重要意义的“防疫演说”——世界上无法无天的瘟疫正在蔓延，患者应该被“隔离”，以防疫情进一步蔓延。1939年，随着德国入侵波兰，罗斯福总统的倡导又向前迈

进了一步，说服国会通过一项名为“现购自运”（现金购买，运输自理）的计划。欧洲各盟国可以从美国购买武器，但是这些武器需要通过盟国自己的船只进行运输。该计划允许美国一边打着中立的旗号，一边对其盟国进行物质援助。1940年，罗斯福总统又有新动作。在他的倡导下，美国通过了有史以来第一个和平时期征兵法案，并为英国提供了50艘超龄驱逐舰，以换取其位于西半球的多个军事基地。1941年初，罗斯福总统提出美国必须成为“民主国家的兵工厂”，成功建议将武器弹药以租赁的形式对其盟国进行支援，租赁费用可在之后支付（最后一笔8300万美元的租赁费于2006年12月29日由英国支付给美国）。罗斯福总统所做的这一切慢慢地将美国卷入这场在他看来无法避免的战争。

政治家并不是唯一懂得劝说在很多时候是个渐进过程的人，宝洁对于佳洁士牙膏的市场营销也是当作一场运动来进行的。20世纪50年代，牙医对于传说中氟的好处持怀疑态度。然而，佳洁士与其他牙膏的区别恰恰就在于含氟。因此，宝洁最初的营销目标仅仅是“趋于中立”。只要能够说服牙医不再对含氟牙膏发表负面评价，宝洁便已经感到非常知足。这个目标慢慢实现，到了1960年，公司的销售人员开始挨家挨户地走访牙医，为他们提供牙膏样品，并让他们将这些样品发送给自己的病人。当看到12%的牙医推荐佳洁士时，宝洁感到异常欣喜。[1]这场运动缓慢地，但是一步一个脚印地让人们逐渐接受佳洁士和含氟牙膏，到20世纪60年代末期，佳洁士已经成为全美销量领先的牙膏。劝说几乎是一场持续不断的运动。在这场运动中，倡导者必须塑造能够对决策者产生影响力的信息，从而使决策者能够认真倾听，并且采纳他们的想法。

当倡导者为其运动创造具有说服力的信息时，可以采用以下三种主要

技巧：①通过好的论据对想法进行论证；②对决策者进行适当威胁；③对信息进行组织，以期获得最佳效果。

[1] Davis Dyer，Frederick Dalzell，and Rowena Olegario，Rising Tide（Cambridge，MA：Harvard Business School Press，2004），151.

通过好的论据对想法进行论证

19世纪中期，英国有位名叫约翰·斯诺的麻醉师。斯诺对在肆意横行的霍乱中有如此多的人失去生命而感到震惊，便开始探索这种疾病的起因。那个时候，最为常见的理论是，霍乱由人和动物的排泄物所产生的污浊空气所致。因此，城市为了减轻这种有害空气带来的危害，定期将排泄物倾倒在附近的河里。然而，对于霍乱的起因，斯诺拥有另外一种假设。他认为，倾倒在河里的排泄物才是导致霍乱大规模爆发的罪魁祸首。1854年9月初，霍乱在伦敦苏荷区布罗德街爆发，斯诺终于有机会对自己的想法进行验证。他注意到，有些人感染了霍乱，而有些人却毫发无损，这是为什么呢？通过绘制细致入微的地图和相关统计分析，斯诺发现很多受害者都从布罗德街同一个压水泵处打水，而那些从别处买水的人患病频率则小得多。真相慢慢浮出水面，原来是压水泵压出的水来自于部分受到排泄物污染的泰晤士河水。斯诺对患者以及他们打水的地点进行了精确的统计，他的这些经验证据使伦敦开始对于水源进行清洁的行动。[1]

对于倡导来说，引人注目、令人信服的论据必不可少，事实的作用不可小觑。决策者需要的是统计数字、专家建议以及历史信息，用以证明采纳该项建议是正确的决定。那么，怎样才能使证据引人注目、令人信服呢？

·容易理解

·耳目一新

·可信可靠

·与决策者相关

·点明论点

好的论据容易理解

倡导者应该确保决策者能够充分理解自己所提出的各种论据。[2]当论据不能被清晰明了地传递时，其效果和影响力就会大打折扣。无论是专业术语，还是复杂的新发现，都很容易让决策者感到迷惑不堪。看看这两句话：“数据分析中，最大似然估计值不显著。因此，我们应该采用这个模型。”你觉得这句话有说服力吗？除非你有统计方面的背景。

那么，怎样才能保证论据清晰明了呢？你可以请与决策者拥有相似背景的同事提前帮你看看。问问他们觉得哪些地方容易理解，哪些地方有所欠缺。你也可以将复杂难懂的论据转化成为容易理解的要点。你可以突出强调重要的数字，剔除无关的引用，并使用日常生活中常见的比喻。

有时，最好的论据是那些能够让人眼见为实的东西。1881年，路易·巴斯德想让人相信他发明的炭疽疫苗非常有效。同年5月，他给位于巴黎附近普利堡农场内的31只山羊、牛和绵羊注射了炭疽疫苗，另外还有同等数量的动物没有接种疫苗，然后，让每只动物都接触到炭疽病毒。两周以后，巴斯德将一些科研人员和记者带到农场，向他们介绍实验结果（论据）。令众人大吃一惊的是，几乎所有未接种疫苗的动物都死了，而接种疫苗的动物中，没有一只出现任何症状。至此，每个人都被眼前所看到的

一切说服了。

好的论据令人耳目一新

你能很快说出美国出售的香烟在烟盒上标有什么样的警示语吗？是不是“警告：吸烟有害健康”？错！这条警示语早在很多年前就从烟盒上消失了。过去10年间，共有4种警示语随机出现在香烟盒上。2012年开始，美国食品药品管理局斥资5400万美元针对吸烟危害的图片进行大规模的广告宣传活动。为什么？正是因为论据的有效性会随着人们看到的次数增加而逐渐减弱。辉瑞公司要求其医药代表每次去向医生推销药品的时候都使用全新的介绍信息。[3]辉瑞深知，如果医生已经听过一项研究的话，可能会想：“哦，这已经不是什么新闻了，跟我说点儿我不知道的东西。”这种情况同样适用于电视和杂志广告，通常只会持续播放几周时间。一旦观众或读者对广告烂熟于心，对其关注程度就会大大降低。

好的论据可信可靠

如果你在几个世纪前对人说，人类有一天会开着个机器满世界跑，还能在月亮上悠然漫步，你可能会被认为是个异教徒，至少没有人会理睬你的这些梦话。如果有人在1960年跟你说宝丽来、通用汽车和蒙哥马利沃德百货公司有一天会破产，你也一定会觉得这样的预言纯属无稽之谈。即使在今天，很多科学观点的遭遇也好不到哪儿去。例如，尽管已经有很多确凿的证据表明主要的环境问题与大气中温室气体的数量增加有关，还是有很多人对科研人员的相关警告表示怀疑。如果论据看起来十分牵强，那么即使再正确无误，也很难对决策者产生积极的影响。想让论据变得具有说

服力，就必须让人觉得该论据是可以相信的。

第一，可信的论据是以决策者的个人体验为基础的。弗朗西斯·珀金斯在成为美国第一位女性内阁成员之前，曾在20世纪早期积极地为纽约贫穷的劳工争取权益。她说服州内领导层对劳工问题表示关注的途径之一便是带领这些领导参观各个工厂，以下就是参观后她所说的一段话：

“我们（她和她的同事）曾把带阿尔·史密斯参观工厂作为我们的工作职责之一。这位后来成为纽约州州长、总统候选人的史密斯亲眼见到奥本市一家工厂内几千名女工连续工作10小时以后浩浩荡荡走在街上的场景。我们确认（纽约州参议员）罗伯特·瓦格纳亲自从墙上的一个小洞爬进去，然后沿着覆盖着冰的陡峭铁梯爬上距离地面12英尺（约3.7米）的地方，这在很多工厂被委婉地叫做“防火梯”。黎明时分，我们带着不苟言笑的立法委员在没有事先通知的情况下突然出现在一家位于卡特罗格斯县的罐头食品厂内。这些立法委员亲眼看到那些孩子们，不是青少年，就是五到七岁的孩子们闷着头剥着一颗一颗的豆子。我们确认他们看到会把小姑娘头皮削掉或是把人的胳膊砍掉的机器。立法委员们亲眼看到那些破烂不堪、拥挤狭小的厂房。工作时间如此之长，工人们，无论男女，全都精疲力竭、心力交瘁，这一切全都被委员们看在眼里。在与纽约州多个已成功扭转恶劣工作条件和薪水标准的雇主讨论之后，委员们意识到应该做点什么了。”[4]

珀金斯懂得个人体验在说服别人方面能起到多大作用。从这些访问中归来的决策者恐怕都是第一次听说并体会到身边还有如此恶劣的工作环境，进而意识到出台更加严格的有关生产安全、童工以及工作时间等法律

确实迫在眉睫。

第二，可靠的论据能够给人留下深刻的印象。令人信服的数据经常以统计或举例的方式出现。[5]最具有说服力的统计数字既有令人感到震撼的效果，又令人无法反驳。例如，一位呼叫中心的高管建议公司增加该中心接听电话的人员。这位倡导者的理由十分充足，她说："过去3个月内，来电增加了30%，而响了8声还没有人接听便把电话挂断的客户增加了40%，这意味着我们可能会失去12%～15%的新客户。他们打不通我们的电话，就会去找别人。这样一来，我们的收入也会受到严重的影响！"同样一件事，她也可以这样说："我们需要更多的人员接听电话。打电话的人越来越多，我们的接听速度不够迅速。这便意味着失去很多新客户。"带有充足统计数字的陈述更加引人注目、令人信服。

唐纳德·威尔逊发明了今天非常著名的LexisNexis，这是一种包含大量文章和参考文献并且可进行快速检索的计算机数据库。当初把这个数据库介绍给律师的时候，很多律师不相信在文献检索方面，一台计算机能比一位训练有素的法律文员做得更快、更好。因此，威尔逊于20世纪70年代早期在美国联邦最高法院举行了一场公开测试。该测试的对阵双方分别为装有这种软件的计算机，以及使用传统方法对书籍文献进行手工检索的技术娴熟的法庭书记员，看谁在规定时间内能够找出更多相关法律案件。比赛结果计算机胜出，威尔逊通过这种现实生活中的测试使自己的主张更加具有说服力。[6]

第三，可靠的论据合理合法——准确、没有偏见、相关并且与时俱进。再没有什么能比让决策者发现倡导者给出的论据不准确而更快地损坏

倡导者可信度的事情了。如果你说一种流程在某种方式下是可行的，必须保证自己的论述是正确的。同样，当决策者发现你的论据以偏概全、禁不住推敲的时候，便很容易大声说：“骗子！”在伊拉克没有找出大规模杀伤性武器后，乔治·布什总统的可信度一落千丈，因为他正是以此“证据”作为2003年美国入侵伊拉克的主要理由。布什政府所拥有的偏见对证据起到了塑造的作用。

决策者需要相关的论据。对于南卡罗来纳州一个小公司的决策者来说，来自于哈萨克斯坦一家大公司的数据远不如位于弗吉尼亚一家规模与自己相仿的公司所提供的证据更加令其信服。对于负责生物医药制造部门的决策者来说，来自于化工厂的数据要比来自于诺德斯特龙百货公司的数据与自己更加相关。即使论据看上去不相关，倡导者也必须为决策者明确地指出相关之处。此外，相关的论据还应该是与时俱进的。因为决策者发现论据过时而将整个提案否定的例子不在少数，决策者会发难：“你说的这个可能在2000年的时候是对的，可是现在已经过去十多年了。”

第四，可靠的论据来自于可靠的来源。如果倡导者给出的论据来源不甚可靠，即使论据本身有效，决策者也不太会当回事。而具有卓越信誉的信息来源则会增强论据的效果和影响力。20世纪50年代，当宝洁推出佳洁士牙膏时，销售量并不那么尽如人意。然而，1960年8月，佳洁士获得了美国牙医协会的推荐。该协会称，佳洁士牙膏是“任何口腔卫生教育活动的重要辅助产品”。这项佳洁士独有的推荐被迅速印在每支牙膏的包装上。仅仅10年间，佳洁士一跃成为全美占据主导地位的牙膏品牌，并且将这种势头保持了30多年之久。佳洁士销售量的迅猛增长不光与有效的论据直接相关，更重要的是论据来源所拥有的卓越信誉。如果当初佳洁士所引

用的市场调查是由宝洁自己的科研人员进行的，结果会怎么样呢？恐怕很难有同样的结果。与佳洁士独立的论据来源构成鲜明对比的是J.肯尼思·布莱克韦尔的故事。2004年，布莱克韦尔同时担任了两个职务，一个是俄亥俄州务卿，职责之一是确保选举的公正性；另一个职务是乔治·布什在俄亥俄州进行连任竞选活动的联合主席。当他在该州选票的准确度问题上向着布什有利的方向处理时，有些人质疑布莱克韦尔是否可能存在偏见。

精明的倡导者明白当论据来源单一时很有可能被认为带有偏见，因此在准备提案时，往往使用多种来源的论据。当信息来源能够代表各种不同的利益时，这些来源就看起来更加可靠、令人信服。例如，一位倡导者想介绍一种生产某种产品的新方法，可以引用竞争对手公司的高级工程师最近在报纸上发表的一篇文章、一篇华尔街分析师对于支持该想法的评论、一些学术研究以及倡导者自己工厂进行的研究。切记：太多的论据适得其反，结果只会让决策者感到迷惑不堪。那么，你应该怎样处理呢？首先，对具有代表性的研究进行筛选和归纳概括。其次，就像医学和社会科学学者那样，将很多研究集成到一个累计分析中，即荟萃分析。

最后，还有一小招：当论据来源（谁说的）非常可靠的时候，就在介绍论据之前说出论据来源（“根据独立的国会预算办公室所提供的信息……”）。信息来源的良好声誉会大大增强论据的影响力。相反，当信息来源有可能被视为带有偏见或不合格的时候，便可以等到阐述完所有论据后才提到信息来源。这样安排可以让你的论据至少在决策者听到信息来源之前还有对其产生积极影响的机会（不用说，只要可能，尽量寻找高度可靠的信息来源）。如果你自己具有很高的可信度，那就把你的名字写在提案的一开始；相反，如果你的可信度不甚理想，就把自己的名字写在报

告结尾处。[7]

好的论据与决策者相关

20世纪70年代，美国一家全国连锁影院的总裁大卫·沃勒斯坦坐在快餐业巨头麦当劳的董事会上。在沃勒斯坦的电影院里，大包装的爆米花一直销量可观，购买爆米花的观众几乎总会选择更大的包装。因此，沃勒斯坦建议麦当劳也出售更大分量的薯条。麦当劳的创始人雷·克罗克不同意这个建议，“如果顾客想要更多的薯条，他们可以买两份”。沃勒斯坦回答，“但是雷，他们不想买两份，因为他们不愿意看起来像个吃货”。[8]可是，克罗克依然没有被说服。沃勒斯坦并没有气馁，开始了自己的研究。沃勒斯坦在麦当劳里待了两天，他注意到，所有吃饭的人都把自己袋子里的薯条吃完了，而看电影的观众也是如此，会把手中的爆米花全都消灭光。因此，沃勒斯坦再次向克罗克提出自己的建议，而这次的推荐却成功了。[9]这是为什么？因为这一次，沃勒斯坦的论据是从克罗克的店里收集到的。

罗宾·沃伦和巴里·马歇尔两位澳大利亚医生刚刚开始职业生涯的时候，认为幽门螺杆菌是诱发某些胃溃疡的根本原因。整个医学界都对他们的发现不屑一顾，因为每个人都“知道”胃溃疡是由精神紧张、辛辣食品和胃酸导致，一些科研人员甚至管他们叫江湖医生。马歇尔被这些人的反应所激怒，就用细菌和水调成灰色的糊状物，然后吃了下去。几天之后，他的胃开始有了炎症，在服用抗生素之后，炎症开始消退。这个实验说服了当时的医学界吗？没有。对他们来说，双盲实验才是真金白银的标准，才是他们真正认可的根据。只有成功完成大样本随机双盲测试，他们的发现

才会被整个业界所认可。2005年，两位科研人员因这项突破性发现获得诺贝尔生理学或医学奖。这个故事告诉我们，必须首先了解决策者所认可的论据，到底是数字、证明信、故事还是比照？然后根据他们的需要提供相应的论据。

好的论据点明论点

思维简单的倡导者经常想当然地认为决策者能够自动地从自己给出的论据看到自己所支持的论点。然而，事实往往并非如此。无论论据多么全面而有力，也无论问题被阐述得多么清晰明了，倡导者都一定要能答得上“那又怎么样？”这个问题。经验不足的政治家许诺改善教学条件或减轻税负，但是这些许诺缺乏“那又怎么样？”的叙述。他们应该告诉投票人，他们“将要改善教学条件，因此，你们的孩子将会得到更好的教育，进而得到更好的工作”。或者他们“将要减轻税负，因此，你们兜里就会有更多的可以花在家人和房子上的钱。你们就有能力买那辆新车，还可以负担孩子的大学学费”。太多幻灯片有这样的标题，“定价和销售之间的关系”，那又怎么样？这个标题可以有更为引人注目的写法：“当价格下降的时候，我们的销售量便会提高！”

点明论点的方式有很多。其中一种是让决策者了解，提案对决策者本人会“怎么样？”，即向决策者说明，如果他们采纳了这个提案，对他们来说意味着什么。现在有一项针对提高税费的投票，哪种说法更容易说服人们投反对票？“镇政府要求提高的税费仅在明年一年就会让所有居民多支付2700万美元”还是“镇政府要求提高的税费明年将会让包括你和我在内的每个居民多支付1900美元”？

当论据包含数字时，“那又怎么样？”的问题经常可以通过乘数效应来做完满回答。倡导者可以通过将效果一遍又一遍地相乘而表现提案所具有的影响力。例如，一位比萨饼店的经理想要让其雇员充分理解顾客的“终身价值”这个概念，他并不是简单地说“每位顾客在比萨上的平均消费为20美元”，而是这样说：“让我们拿哥尔罕女士来打个比方。她有三个孩子，这星期她买了一个20美元的比萨，而她几乎每个星期都会来买一个比萨，这就意味着她每年至少价值1000美元。而她最小的孩子现在才3岁，所以她很有可能还得再买20年的比萨，这样一来她就值20000美元。还有，别忘了，哥尔罕女士是一位人脉很广的年轻高管，她很有可能把我们的比萨介绍给其他三种人——同事、邻居以及公司的餐饮经理。现在，她的价值可能会达到60000美元。所以，她下次再来的时候，对待她就应该像她在咱们这儿消费了60000美元一样，因为一旦她决定去别的地方买比萨，我们的损失就会有这么多！”

第二种点明论点的方式是讲述自己的亲身经历或进行令人信服的类比。例如，第二次世界大战期间，美国海军的很多将领都认为安装在救生衣上的单节电池手电筒除了浪费钱，没有任何实际意义。直到一名水手告诉他的父亲（当时是一位势力强大的海军上将），当船沉没以后，自己漂在海上的时候，正是这个手电筒救了自己一命之后，认为救生衣手电筒没用的观点才得到全面改观。[10]对于这种个人经历和亲身见证，你没法提出反驳意见。有的时候，类比也能够起到证明的作用。当索尼的盛田昭夫刚开始有设计随身听的想法时，遭到来自于同事们的各种质疑，他们不能理解为什么有人会需要这样一种不能录音的录音机。盛田昭夫提醒他们，汽车里的立体声音响也不能录音，但是大家也很需要，一举击破同事们的

反对，论点在此被鲜明地点出。

[1] Steven johnson，The Gbost Map（New York：Riverhead，2006）.
[2] Alice Eagly，"Comprehensibility of Persuasive Arguments as a Determinant of Opinion Change，"Joumal of Personality and Social Prycbology 29（1974）；758-773.
[3] Scott Hensley，"Side Effects，"Wall Street jour-nal，June 13，2003.
[4] Frances Perkins，The Roosevelt I Knew（New York：Viking，1946），22.
[5] Lisa Lindsey and Kimo Ah Yun，"Examining the Persuasive Effects of Statistical Messages：A Test of Mediating Relationships，"Communication Studies 54（2003）：306-321.
[6] Katie Hafner，"Donald Wilson，82，Pioneer of a Database，Dies，"Nezv York Times，November 25，2006.
[7] Mike Allen and Associates，"Effect of Timing of Communicator Identification and Level of Source Credibility on Attitude，"Communication Research Reports 19（2002）：46-55.
[8] Elizabeth Kolbert，"XXXL，"New Yorker，July 20，2009，75.
[9] John Love，McDonald's（New York：Bantam，1995），296.
[10] Norman Polmar and Thomas Allen，Rickover（New York：Simon and Schuster，1982），103.

对决策者进行适当威胁

16世纪早期，一位在政府里谋职的意大利年轻人因为政权交替被迫离开他的职位。在接下来的时间里，尼可罗·马基雅维利再也没能在政府中找到工作，一直住在佛罗伦萨郊外，靠写剧本和文章谋生。马基雅维利最有名，也是影响最大的著作，名为《君主论》，该著作对权力追随者和权利持有者极端务实和不为任何情景所动的形象进行了淋漓尽致的刻画。马基雅维利的著作核心便是对于恐惧的有效利用。5个世纪过去了，这一点却丝毫没有任何改变，恐惧依然是劝说中的一种有效工具。医疗广告通过唤起人们对各种疾病的担忧来推行健康的生活方式；宣传造势中的政治家非常善于利用选民的恐惧；老师用低分和额外的功课吓唬不用功的学生；家长则用关禁闭和禁止某些活动的方式来给孩子立规矩。恐惧在塑造影响力方面是一种功能强大的技巧。

有一点必须说明：使用恐惧战术必须非常小心谨慎。恐惧诉求搞不好会起反作用，倡导者不但不能赢得人们对自己的支持，反倒使阻力增加，到头来自食其果。1924年，一如既往的，美国国会又将移民问题提上讨论日程。那时候，众议院为一些国家设置移民配额，而对另外一些国家的移民则采取坚决抵制的政策，日本便是其中之一。他们通过种种途径阻止日本人进入美国，并设置各种障碍以达到迫使日本移民离开美国的目的。参议院认识到这一举动带有明显的种族主义，加上外交政策的影响，在讨论中对日本移民问题并不急于讨论。面对这种形势，日本驻美大使埴原正直威胁美国，如果参议院通过这项法案，将会“造成严重后果”。然而，埴原演砸了，他的威胁恰恰导致了他所害怕发生的事情。参议院以埴原的声明

侵害了美国的主权为由，立即投票通过抵制日本移民的法案。[1]

然而，如果处理得当，恐惧诉求便可达到让决策者接受新想法的目的。20世纪80年代到90年代，中国民航的安全记录令人担忧。2000年，民航总局宣布在每家航空公司制订全面的安全计划前，任何航空公司都不得引进新的飞机。[2]没有新飞机，航空公司就很难扩大业务规模。各家公司将工作重心放在安全飞行上，到2007年，中国已成为全世界拥有最佳安全飞行记录的国家之一。

那么，怎样才能有效地威胁决策者，使其采纳你的提案，又不会产生任何反向效应呢？以下便是几种有效利用恐惧方法：

·让威胁看起来可信

·提到重要他人

·为决策者留条出路

·采用新颖的方式

让威胁看起来可信

恐惧战术只有在人们觉得威胁可信的情况下才会起到应有的作用。这就是为什么Visa卡广告告诉顾客有多少地方接受Visa卡，而不接受美国运通信用卡的原因。你一定会相信，有一天可能真的会因为无法使用信用卡而有麻烦。可是如果Visa说，没有Visa卡，我们就会饿死，这样的说法因为不合理，我们也就不会把它当作一种威胁。倡导者怎样增强其恐惧信息

的可信性呢？

威胁不应过于极端。经验不足的倡导者有时会走极端，把决策者吓得够呛，以至于决策者的心理自我保护机制启动而停止倾听。例如，一些善意的环保主义者对全球变暖的描述太过吓人，让人难以接受（例如，很多被瘟疫缠身的躯体正在被车拉走；对纽约市将要被水淹没的预言）。这种时候，人们根本就不想再继续听下去了，只想避免接触到类似的信息。

威胁必须与本人相关。当人们觉得本人受到威胁时，就会感到恐惧。在瑞士伯尔尼的古城边，矗立着一座食人鬼喷泉——这是一个手里拿着一只装满婴儿的袋子，正在把一个光溜溜的婴儿送进自己嘴里的怪物雕像。这个雕像于几个世纪前修建，当时塑造这个雕像的目的是吓唬孩子，不让他们跑到危险的城外。孩子们真的很害怕这个食人鬼，而大人知道这个怪物只是虚构出来的，即使每天从它旁边走来走去也不会感到丝毫的恐惧。

经验丰富的高中校长们深知，对高中生来说，唯一能够吸引学生注意力的威胁是那些让他们感到与自己直接相关的事情。太过经常，高中生们只有在自己的伙伴发生交通事故以后才会对交通安全有所重视。当自己认识的一个同学在车祸中撞坏一条腿，他们便会想到自己很可能是潜在的受害者。1999年，得克萨斯奥斯汀，一位司机在酩酊大醉的状态下将车猛冲到另外一辆车上，被撞的车上有位名叫杰奎琳·萨布瑞多的年轻姑娘重度烧伤，其中面部烧伤最为严重。一年后，她勇敢地走上电视公益广告，宣传酒后驾车的危害。屏幕上的第一个画面是出事前萨布瑞多美丽的面庞，而从现在这张被毁到极致，完全面目全非的脸上丝毫看不出她当年的模样。这个广告专门针对的是可能酒后驾车的年轻人，警告他们，酒后驾车可能

会像这样毁了与自己一样同处在美妙年华的年轻人。如果还是类似这样的广告，但是主人公是一位55岁的受害者，恐怕就不会受到年轻人同等程度的关注了。

威胁必须与决策者所看重的事情相关。第一次世界大战后，法国想购买美国海军位于波尔多附近功能强大的拉法耶电台。当法国琢磨出拆除电台将会让美国耗资巨大时，便只愿意出非常微薄的价钱购买。当时经手此事的是时任海军助理部长的富兰克林·罗斯福。罗斯福拒绝了法国的出价。晚些时候，一位助理走进会议室，交给罗斯福一封来自于海军部部长的电报，罗斯福立刻大声宣读，“拆除并将电台运回美国。（签字）丹尼尔斯（海军部部长）”。法方真的非常需要这个电台，立即答应罗斯福之前开出的2200万法郎的价格，购买了美国的这个电台。事后，罗斯福告诉自己的朋友，其实那封电报是他自己所为，他安排助手在合适的时间将电报送进会议室。[3]罗斯福深知这个电台对于法方的重要程度。如果他们不是如此在乎这个电台，他的小伎俩便很有可能会失败。

威胁必须引起即刻的忧虑和担心。吸烟导致癌症通常都是很多年以后的事情。精明的倡导者懂得，多数人都不会对30年以后可能发生的事儿感到忧虑，因此会突出强调吸烟所产生的立竿见影的后果。例如，吸烟者的呼吸和衣服会有难闻的气味，牙齿和手指会变黄，声音会变得嘶哑，等等。2005年，乔治·布什对社会安全进行改革的提议并没有引起很大关注，原因之一便在于他所预见的危机看上去还离得很远。当时的社会安全系统运转还算正常，实际上，甚至还有些盈余。他所警告的社会安全赤字说的是20多年以后的事情，那么现在有什么好担心的？2009年，在一项对于人们是否会因为猪流感的警告而改变日常行为的研究中，英国科研人

员发现，除非人们确信自己很有可能染上猪流感（即刻的忧虑），并且该疾病将会持续一段时间（另一个即刻的忧虑），否则就不太可能采取任何预防措施。[4]

威胁必须是真实的。如果你以提案不被采纳就辞职作为对决策者的威胁，那么决策者一定会相信你就是这么想的。如果你说公司不采纳你的建议就会破产，那么你应该已经有所觉察金融崩溃很有可能真的发生。一位正在向公司介绍全新建议的年轻投资银行家被一位不守规矩的同事激怒。他冲同事大叫，如果再不规矩点儿，他就保证让这笔交易谈不下来。房间里一片沉默，直到有个人爆发出充满讽刺的大笑，寂静终于被打破了，大家都笑了起来。所有人都明白，单凭银行家一个人的力量，绝不可能阻止一笔交易的发生。他的威胁瞬间被击得粉碎，同时受损的还有他的可信度。

提到重要他人

多年以来，米其林的广告一直是一个坐在轮胎旁边浑身藕节的小宝宝形象。这个形象向年轻的父母传递了一种信息：“如果你在意你的孩子，就应选择安全的轮胎，选择米其林。”米其林的营销人员懂得提到被社会学家称为“重要他人”所拥有的力量。重要他人是指我们所在意的人，包括配偶或伴侣、孩子、父母以及朋友。

拿重要他人说事儿并不是什么全新技巧。早在19世纪，寿险销售人员发放的小册子中就对家庭主要经济支柱（一般为男性）过世对于整个家庭带来的灾难作了细致描述：妻子因贫困而绝望、孩子失去接受教育的机

会。[5]该描述传达了这样的信息：购买保险，当你过世以后，你所钟爱的人们也会有所依靠。

50年代，当美国开始打造第一艘核潜艇时，对于是否有必要在垫圈上焊接一个用来支撑反应器螺栓的挡板展开了激烈争论。很多工程师认为这样的焊接没有必要，而海军上将海曼·里科弗不这么想，他相信这一步操作可以使整个核潜艇更加安全。他向工程师提了几个问题："假设你的儿子将随这艘潜水艇出海，他的生命全部依赖于潜水艇的安全运行上。你是愿意让他全部指望着垫圈能一直完整，以便阻止每一滴高放射性水呢？还是宁愿焊接一个挡板，以防万一呢？"现场出现了长久的沉默，紧接着，工程师们纷纷改变了先前的立场。这项焊接被核潜艇的设计所采用。[6]

90年代，路易斯·郭士纳出任IBM首席执行官后，走访了IBM位于各地的公司，以对员工起到激励作用。郭士纳拥有对恐惧运用自如的能力。一次讲话中，他给大家放了一些公司主要竞争对手首席执行官的照片。他"朗读了这些人对IBM的贬低之词，他们对我们经受的挫折幸灾乐祸"。郭士纳继续自己的讲话，看上去十分恼怒地说，IBM的"竞争焦点必须是深入骨髓的，远非随便想想就行。应该是骨子里的，脑子里的远远不够。他们正在向我们家里走去，拿走我们孩子的大学学费"。[7]郭士纳相信，那些正在为孩子担忧的IBM员工一定会受到强烈激励，他的这个想法一点儿都没错。

为决策者留条出路

有效的恐惧诉求不仅仅对人们起到威慑的作用，还可以为人们提供避

免或消除因为恐惧而产生的顾虑的途径。广告在向人们传播安全性生活的观念时不会说“如果你有性生活就会死，”而是会提醒人们，如果不使用避孕套或有交换针头的行为，其HIV呈阳性的概率就会增加。然而，只要性伙伴在每次性生活时都正确使用安全套、认识并了解性伙伴，并且使用全新的针头，就有可能不会成为HIV阳性携带者。同样，酒后驾车的警示广告也不会禁止大家喝酒，因为这是完全不现实的，而是为人们提供饮酒的同时安全也可以得到保证的做法：使用代驾、乘坐出租车，或是在朋友家过夜。

采用新颖的方式

1997年，南森·佐纳是一名14岁的初中生，家住爱达荷州瀑布市。在一次科技展上，佐纳描述了一氧化二氢（DHMO）的危害。[8]他解释道，DHMO是一种工业溶剂，同时还是一种垃圾食品的添加剂。它通常被倾倒在河流及海洋中，会侵蚀土地，造成温室效应，还是酸雨的主要成分。此外，在特定条件下，这种物质还会造成严重烧伤。86%看到这个展示的人都支持禁用这种叫做DHMO的物质。你会怎样看呢？你觉得DHMO应该被禁用吗？但是如果真的禁用的话，那将会产生很大的问题，因为DHMO不是别的，就是H^2O——水。当威胁以一种人们从来没听说过的方式提起时，恐惧诉求就会变得尤为有效：有谁曾经想过水是有害的物质吗？佐纳这个玩笑因为角度新颖而赢得了你的注意。与早已熟悉的疾病相比，诸如非典、艾滋病以及猪流感等近些年来新出现的疾病更能引起人们的关注。

[1] David Greenberg，Calvin Coolidge（New York：Times Books，2006），84.

[2] Andy Pasztor，"How China Turned Around a Dismal Air-Safety Record，"Wall Streetjournal，October 10，2007.

[3] Jean Smith，FDR（New York：Random House，2007），169.

[4] James Rubin，Richard Amlot，Lisa Page，and Simon Wessely，"Public Percep-tions，Anxiety，and Behaviour Change in Relation to the Swine Flu Outbreak：Cross Sectional Telephone Survey，"BMJ，July z，zoog，http://www.bmj.com/cgi/content/abstract/33g/julo2_3/62651（accessed April 25，2010）.

[5] Walter Friedman，The Birtb of the Salerman（Cambridge，MA：Harvard UniversityPress，2004），50.

[6] Theodore Rockwell，The Rickover Effect（Annapolis：Navallnstitute Press，1992），93.

[7] Louis V Gerstnerjr.，Wbo Says Elephants Can't Dancel Inside IBM's Historic Turn-around（New York：Collins，2002），204.

[8] "Dihydrogen Monoxide，"Urban Legends Reference Pages，September 16，2007，http://www.snopes.com/science/dhmo.asp（accessed December 9，2010）.

对信息进行组织，以期获得最佳效果

提供好的论据和令人担忧的顾虑是劝说的两种途径。此外，还有很多种对信息进行组织的方式，从而使提案更加富有说服力。

劝说的四个步骤

无论你要承接一项旷日持久的大工程，还是写一个报告，哪怕是一次非正式的谈话，劝说这个过程都可以被分为4个步骤：

1.创造需求，创造一些痛苦。

2.提供解决需求或痛苦的方法。

3.描述提案所带来的好处。

4.如果提案不能被采纳，会出现哪些困难和状况。

智慧的倡导者牢记这4个步骤，并且将它们很好地贯穿于让决策者了解自己想法的价值所在这个过程中。

1.创造需求，创造一些痛苦。贝尔实验室以推出包括激光、晶体管、电子麦克风以及UNIX计算机操作系统在内的多项全新技术而享誉世界。AT&T曾经赋予贝尔实验室的科研人员最大的自由，允许他们进行任何自己感兴趣的项目。今天，贝尔实验室的科研人员必须开发那些能够快速产生高回报、具有竞争性的创新技术和产品。在解释研究人员应该将重点放在哪种创新上时，贝尔实验室总裁金钟勋将创新的想法分为两类：“维生

素”和“止疼药”。维生素价格便宜，但也不能产生快速回报。虽然开发过程充满乐趣，但是为实验室带来的有形回报微乎其微。而止疼药却能够立即满足已经产生的需求。人们愿意为能够解决其痛苦的技术不计代价。[1]因此，金钟勋说，智慧的创新者开发止疼药。

当所有系统一切运转正常时，人们很少采纳新想法或新建议。什么都是好好的，提案就不太容易得到大家的关注和信任。相反，那些可以解决迫在眉睫问题的想法却能够得到每个人的关注。如果一种产品无法使用、一个流程以失败告终、一个新出现的主要竞争对手在市场上设立障碍或挑战、顾客不买你的产品，或是高管抱怨不停，那么劝说决策者采纳其建议的第一步便是让他们脱离惯有的思维。“天哪，现在真是一团糟，真是太可怕了！我们该怎么办呢？”一位能源公司的工作人员在进行改善安全条件的提案陈述时，首先给大家展示了一幅公司上一年在不同工作地点发生的安全事故统计图，图中的趋势线急剧上升。此外，沿着趋势线还有每次事故中受伤人员的照片。这时她说，我们公司存在着严重的安全问题。在座各位的注意力被牢牢地锁定。

2.提供解决需求或痛苦的方法。倡导者在为大家呈现迫在眉睫的需求之后，便会介绍一个计划，即提案，以及决策者应怎样操作才能让提案成功实施。智慧的倡导者会将提案的特性与功能牢牢锁定在决策者特定的痛苦之上：痛苦1由特性A和B解决，痛苦2由特性B、C和D解决，以此类推（表10-1）。有时，倡导者也会首先介绍提案的特性和功能，然后再根据提案来定义问题，进而将提案的特性紧紧限定在决策者所拥有的问题上，很多时候连决策者本人都没有意识到自己有这些问题（参见第3章）。

表10-1　让提案与需求相匹配

	痛苦 1	痛苦 2	痛苦 3	痛苦 4	痛苦 5	痛苦 6	痛苦 7
特性 A							
特性 B							
特性 C							
特性 D							
特性 E							
特性 F							

无论痛苦和特性怎样排列，智慧的倡导者通常首先介绍痛苦。缺乏经验的倡导者犯的致命错误便是在让决策者意识到痛苦之前就开始介绍自己的想法或建议，他们经常这样开始自己的发言，“我打算这样做……”他们先介绍自己的提案，然后才开始解释存在的问题。这样的顺序是错误的。当倡导者在悉数需求之前就介绍自己的计划时，决策者很可能在倡导者解释其提案合理性之前就对提案进行质疑或挑战，例如，“太贵了，我们买不起！”“这个方法没用！”“过程太复杂！”“媒体会跟我们没完！”这时，可怜的倡导者才会可怜巴巴地求情，“请让我解释一下……”但是，通常到了这种地步，被拒绝的结果已经基本定格了。首先提出痛苦才会让大家仔细倾听提案。

3.描述提案所带来的好处。介绍完提案之后，伶俐的倡导者便开始描述提案在解决特定问题之外还能够产生的潜在好处。有些事件中，额外的好处显而易见。而有些情况下，如果不明确说明潜在的好处，就很可能被决策者忽视。当德怀特·艾森豪威尔总统建议创建州际高速公路系统时，显而易见的受益者包括将货物运往市场的公司和卡车司机，明显的好处还有那些想探望家人或外出度假的人们。不太明显的好处包括间接的经济收

益。修建高速公路是一项耗资巨大的基础设施建设项目，可通过创造就业机会对经济产生刺激作用。一旦建成，高速公路就能持续地产生经济效益——潜力巨大的房地产业不断扩大、新兴商业日渐繁荣。艾森豪威尔提醒国会，投资高速公路能够赚钱。他是对的。20世纪50年代，美国提高的生产效率中有31%均来自于高速公路支出。到了60年代，高速公路约占整个国民经济增长的25%。[2]

正如适当的威胁只有在能够立刻产生顾虑和担心的情况下才能成功一样，提案解决的也必须是眼前正在发生的突出的问题，而非很久以后的事情。聪明的倡导者将重点放在自己的想法能够立刻带来什么好处，正如我们之前提到的，多数人更加感兴趣的是自己明天能够得到什么，而不是一两年以后才能得到的东西。无论你是否喜欢这一点，即刻的满意至关重要。事实上，比起更远但是更大的收益，人们更在乎即刻能够得到的收益，哪怕价值较小。如果可以选择，他们宁愿今天拿到250美元的彩票奖金，也不愿等到一年以后拿410美元的彩票奖金。[3]

4.如果提案不能被采纳，会出现哪些困难和状况。为了使提案能够被成功采纳，心思敏捷的倡导者会让决策者了解，如果提案不能被接受，很有可能会出现哪些困难和问题。而这些困难是超出提案能够解决问题的范围的，即提案陈述一开始就提到的“痛苦”。几年前，我跟妻子一起商量暑期外出度假的计划。我想去凉爽宜人的加拿大，而她却想去迪士尼乐园。

“咱们明年再去迪士尼。”我建议。

她回答：“你知道吗，要是咱们今年不去迪士尼，孩子们可能会因为年纪太大而不能充分享受每一样乐趣了，明年女儿可能就不喜欢公主

了。”最后，全家人去了潮湿炎热的奥兰多，这便是一个典型的避免遗憾的例子。

比起对于机会的期盼，人们往往更加担心失去已经拥有的东西。因此，要让决策者知道，如果不投资将会有什么样的后果（例如，“如果我们不能抓住这次机会，那么竞争对手就会胜出，我们便会出局。我们不会再有第二次机会了”）。正如创业大师盖川崎所说，“对投资者来说，比投资失败更令人痛心的便是错失良机。”[4]

曾经连续很多年，美国出品的每一部电影都需要由一个委员会根据一部叫做《海斯法典的标准进行审查。如果一部电影不符合这部法典的要求，委员会就会禁止其向影院发行。到了20世纪60年代，太多电影都对法典的基本假设构成挑战，观众也纷纷要求对这项制度进行改革，《海斯法典随之被取消。美国电影协会主席杰克·瓦伦蒂深知必须为观众提供类似于今天电影评级制度的标准，但是遇到了来自于好莱坞高层的强大阻力。那天让瓦伦蒂胜出的原因很简单：如果我们自己不设定标准，政府便会设定标准，而政府设定的标准很可能更加难以使用。[5]瓦伦蒂通过突出强调不采纳其想法可能产生的后果而使其建议成功通过。如果你也提醒决策者，如果不采纳你的建议就会有什么样的事情发生，很可能也会赢得决策者对你的支持。

劝说的技巧

如果你能掌握并使用一些经过实践证实确实有效的技巧，那么组织富有影响力的信息并不是件困难的事。

登门槛技巧。门铃响了，打开门，你看到门口站着一位女士。她问你是否愿意为资助贫困孩子的机构捐5美元，你很慷慨地去拿钱包。你把钱递给她，她又问：“嗯，你能不能把这个捐款消息告诉你的邻居们呢？你只需要把这些单子交给邻居们，然后再收回来就可以了。”你会答应她这个后续的要求吗？如果你已经捐了5块钱，那么答应这个后续要求的可能性就远远大于开始没有捐那5块钱而直接被提出这个要求。[6]心理学家将这位女士的做法叫做“登门槛技巧”：先提出一个较小的要求，得到满足后再提出一个更大的要求。这个技巧的名字来源于以前挨家挨户敲门推销员的经典动作。当主人打开门以后，推销员便把一只脚放在门和门框之间，这样一来，即使主人想把门关上，推销员那只脚让门保持的半掩状态也能够让他继续进行推销。

登门槛技巧之所以行之有效，是因为人们都想保持一致的形象。如果你已经捐了5块钱，那么拒绝对方的第二次请求就显得前后不一致。一旦承诺，你就会保持承诺的形象。如果你的信箱里经常会出现来自于慈善机构的捐款信，你一定懂得这个技巧。如果你为慈善机构捐了15美元，几周后便会收到另一封来自于同一家慈善机构的捐款信，而这次他们会将捐款额度提高，而你也很有可能满足他们的要求。一旦开始向慈善机构捐款，就很难在以后向他们说“不”。

组织中，当倡导者为其提案或项目募集资金时经常会用到这种登门槛技巧。一旦决策者同意为其划拨较小额度的经费后，倡导者便会继续为开发成本争取更多的资金支持，继而要求进行试点项目，然后再不断提更多的要求。不知不觉中，决策者便会发现自己已经同意了该项目的主要部分。当组织为一项规模较大的举动犹豫不前时，狡黠的倡导者经常提出一

个个小的要求，若干小的要求便可组成一个较大的项目或促成可观的质变。著名的哈勃太空望远镜的倡导者在争取政府经费时便使用了这个方法。尽管科研人员知道望远镜的总造价会达到几十亿美元，最初却只要了3亿美元。等到国会通过提案，他们便再回来申请更多的经费。[7]

留面子技巧。一天晚上，一个朋友的女儿从学校给家里打电话，问妈妈要200美元。妈妈说不行。“但是妈妈，”女儿请求道，“我真需要200元钱。”

“不行，”妈妈回答。

“求你了！”

“绝对不行。”

“好吧，那50行吗？”女儿问。

“嗯，50元钱我可以马上给你。”

其实，女儿一开始到底想要多少钱呢？可能就是50元钱。这个姑娘很好地掌握了“留面子技巧”。

这个技巧在组织内是这样使用的：倡导者提出胃口较大的请求——一项大的投资或者招募大批新员工，这样的请求很可能立刻就被决策者拒绝。所以，倡导者再从较小的要求开始——额度较小的投资或者只多要两个新员工，这样的请求则很有可能获批。[8]商讨预算的时候经常会有这样的场景出现。经理们再清楚不过申请的经费往往得不到全额批准，因此通常会比实际需要的预算多要一些，而决策者最终批准的预算则会非常接近

他们本来想要的额度。另外，如果决策者首先考虑的是更大的请求，那么后来提出的较小请求看上去也就不足为奇了。

缩减。比萨店给了你一个最基本的奶酪比萨，让你根据自己的喜好在上面添加各种配料，每种配料的价格都不贵。同时，你的朋友得到了一个已经加满各种配料的比萨，而他可以去掉不想要的配料，每去掉一种配料，比萨的价格就会下降一点儿。最后，你和你的朋友谁为比萨付的钱更多呢？研究人员在进行这项实验时发现，朋友为比萨付的钱更多。[9]为什么呢？一个是因为人们一般很难放弃自己已经拥有的东西，另一个是因为拒绝尚未拥有的东西相对比较容易。这种现象在汽车销售中非常常见。当你试驾的汽车配置齐全时，你便很有可能买下那些选装的配件或功能。可如果销售人员一开始给你的那辆车只拥有非常基本的配置，而让你一项一项添加自己需要的配件或功能时，你就很有可能不会购买预装版包含的那些配件或功能。

睿智的倡导者懂得如何利用这种倾向。在进行提案陈述时，他们非常慷慨地融入很多特性和功能，为大家呈现完整的方案（交钥匙解决方案），并且可根据现有资源轻松实施。尽管决策者可能会从完整的方案中去掉一些项目，但比起一开始只给出最基本的提案，然后慢慢逐项添加额外的项目来，倡导者最终可以卖出更多的项目。

首先突出强调达成一致意见的内容。明智的谈判者在商讨双方尚未达成一致意见的内容之前，先对双方已经达成一致意见的内容进行快速商定。如果首先商讨尚未达成一致意见的内容，谈判双方则很有可能意识到，有些双方本来同意的事情也会变成分歧的焦点。

倡导者的做法也是如此。他们首先讨论的是决策者能够马上接受的想法或建议，对那些可能引起牢骚的争议进行暂缓处理。你可能已经注意到，很多有效的倡导者都以包含一致意见的说法来开始自己的陈述："众所周知……"或"我们都经历过这样的……"或"我想我们都会同意……"。精明的政治家比尔·克林顿在首先突出强调一致意见方面是一位大师级人物。会议中，"他总是先从与对方意见一致的内容开始入手，以使谈话躲开大的分歧，从而给对方留下双方在所有谈判内容上都高度一致的清晰印象"。[10]而在他对双方达成一致意见的内容大谈特谈之后，双方存在的分歧便会显得微不足道。这个技巧在倡导者遇到很可能自动否定其提案的决策者时尤为有效。这种情况下，睿智的倡导者会以突出强调共同的经历、一致认可的理念或原则开始自己的陈述。

告诉他们你最后想要的是什么。人们希望能够不加任何限制地做出自己的选择。当这种自由受到威胁时，他们便会竭力表现自己是不能被控制的。缺乏经验的倡导者在提案陈述的一开始便告诉决策者，等到听完发言，决策者便会被自己的想法所说服。可越是这样，决策者就越有可能出现逆反的思维，就像电影《肮脏的哈里中的那句名言："有本事动手啊！"而睿智的倡导者根本不会大声广播自己试图说服对方的意图。[11]

不仅如此，倡导者一旦成功介绍其想法并得到一部分决策者的首肯，应见好就收，以提出特定的建议而结束自己的讲话。[12]推销应该到此为止，而结束谈话的方式可以是非常特殊、不同寻常的。在一项研究中，一些大学本科生在街上扮演乞讨者。当一部分学生管路上的行人要钱时，44%的过路人给了他们金额不等的钱。而当另一些学生向人要特定金额的钱时，64%的过路人给了他们钱。有意思的是，当学生们要的钱有整有零

时（例如要3毛7，而非2毛5），75%的过路人满足了学生们的要求。[13]慈善机构经常利用人们的这种倾向，请求的捐款金额为13美元或42美元，而非10美元或30美元。

介绍故事的两面，避免一面之词。一个问题，到底是只介绍对你有利的一面更有可能使你的提案被成功采纳，还是介绍问题的正反两面更能赢得决策者的支持呢？缺乏经验的倡导者可能会想："只说对我有利的一面，为什么要告诉他们另外一面呢？"如果对方不感兴趣、漫不经心或根本就是脑子有问题，这样想可能是对的。另外，当听众已经同意倡导者所说的话，特别是那些典型的、无可争议的观点时，这样的想法也没错。例如，政治会议中的发言人就不觉得有必要阐述问题的两面。

然而，有效的倡导者深知，绝大多数时候，介绍问题的两面才会使其提案更有可能被决策者采纳。这点在广告中尤为突出，大胆对比两个品牌的产品经常是一个成功的策略。[14]决策者心里非常清楚，任何事物都有两面性。因此，当倡导者在介绍问题的一面时，决策者很可能会思考同一个问题的另外一面。对很多决策者来说，减轻风险压倒一切。因此，如果提案中包含任何风险，应逐项列明。倡导者对提案可能存在的缺陷进行坦诚的介绍可以使决策者的态度趋于缓和，倡导者应该在这些缺陷被决策者提出之前就争取主动，抢占先机。

除了描述事物的两面，还有一个更好的方法，即给出一个反驳信息。[15]倡导者首先对问题的一个方面进行描述，对反对其想法的观点进行概括，然后再对这些观点进行反驳。通过使用反驳信息，倡导者不仅可以展示自己对于事物全面、透彻的了解，还可塑造自己作为该领域专家的形

象。不仅如此，当倡导者对可能出现的反对意见进行反驳时，还能帮助决策者就来自于反对者的反对意见作出回应。例如，有一位精明强干的政治家起身，开始她的竞选提案。稍作停顿之后，她说：

“在我之后，我的对手就会站在这里，告诉你们他将要降低税收、增加办学经费、改善医疗条件并且保证为每一位老人提供价格适中的药品。所有这些都是非常好的想法。我也希望我能够像他那样口若悬河地对你们作出这样的承诺。帮我一个忙，当他起身并且承诺降低税收的时候，请为他大声鼓掌。但当他开始说到要为学校、老师、医疗以及药品提供资金时，请在座的各位反复问问自己，他怎样才能为这些礼物埋单？他怎样才能为这些承诺埋单？他怎样才能付得起这么多钱？让他告诉你们这笔钱从哪儿来，他要砍掉什么？他怎样才能在减税的同时还能做到花更多的钱？”

当轮到她的竞选对手发言时，这位候选人面临着严酷的挑战。第一位发言人的讲话正是起到了帮助观众反对其竞争对手的言语和措辞的作用。

反驳信息可被应用于各种会议。倡导者进行提案陈述，并且提出各种他们相信决策者可能已经听到或过后会考虑的反对意见或问题，然后对这些顾虑进行相应回复。有些时候，当决策者已经接受倡导者的想法后，心思敏捷的倡导者还是会花时间就公司内的其他部门或人员对此提案有何反应而进行讨论。其他部门或人员可能会提出什么反对意见？他们可能会看到什么缺陷或瑕疵？这些倡导者为决策者举办非正式的排练，以对那些有可能会对该提案提出反对意见的人们作出回应。

与倡导者只是简单地向决策者介绍他们将如何回应他人的顾虑相比，

经过上一段所描述的讨论，决策者更能加深对于一个提案的承诺。当人们对自己的论据进行塑造，从而证明其立场的正确性时，他们也会更加坚守自己的立场。而当人们脑海中出现反对对手立场的论据时，他们也更有可能不同意对手的提案。[16]事实上，在法律界，聪明的庭审律师经常主动提出自己案件中的薄弱环节，以对其进行淡化，而不是让对方的律师提出这些弱点。[17]多数时候，当人们想到倡导与主张时，都会认为自己的任务就是劝说别人接受自己的想法。然而，这只说对了一半。当说服别人接受你的想法和观点后，你还必须确认被说服的一方能够信守承诺，并且抵挡住其他的反对提案或还盘。反驳信息可以阻止你的提案被其他信息削弱，是为你的提案提供有力支持论据的有效途径之一。

[1] Sara Silver，"With Uncertain Future，Bell Labs Turns to Commerce，"Wall Street Joumal，August 21，2006.

[2] "Roads to Somewhere，"Economist，February16，2008，32.

[3] David Hardisty and Elke Weber，"Discounting Future Green：Money versus the Environment，"Journal of Experimental Psychology 138（2009）：329-340.

[4] "Time to Money，"Forbes，March 22，1999，136.

[5] Jack Valenti，This Time，Tbis Place（New York：Harmony，2007），305.

[6] Jonathan Freedman and Scott Fraser，"Compliance without Pressure：The Foot-in-the-Door Technique，"Journal of Personality and Social Psycbology 4（1966）：195-202.

[7] Robert Zimmerman，TheUniverse in a Mirror（Princeton，NJ：

Princeton Univer-sity Press，2008），53.
[8] Robert Cialdini，Joyce Vincent，Stephen Lewis，Jose Catalan，Diane Wheeler，and Betty Darby，"Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance：The Door-in-the-Face Technique，"Journal of Personality and Social Psychology 34（1975）：206-215.
[9] Lrwin Levin，Judy Schreiber，Marco Lauriola，and Gary Gaeth，"A Tale of Two Pizzas：Building Up from a Basic Product versus Scaling Down from a Fully-Loaded Product，"Marketing Letters 13（2002）：335-345.
[10] Joe Klein，The Natural（New York：Doubleday，2002），40.
[11] Wendy Wood and Jeffrey Quinn，"Forewamed and Forearmed？Two Meta-Analytic Syntheses of Forewamings of Infiuence Appeals，"Psycbological Bulletin 129（2003）：119-138.
[12] M.Cruz，"Explicit and Implicit Conclusions in Persuasive Messages，"in Peryua-sion：Advances tbrough Meta-Analysis，ed.Mike Allen and Raymond Preiss（Cress-kill，NJ：Hampton Press，1998），217-230.
[13] Michael Santos，Craig Lvee，and Anthony Pratkanis，"Hey，Buddy，Can You Spare Seventeen Cents？Mindful Persuasion and the Pique Technique，"Journal of Applied Socuzl Psycbology 24（1994）：755-764.
[14] Dhruv Grewal，Sukumar Kavanoor，Edward Fern，Carolyn Cosdey，and James Bames，"Comparative versus Non-comparative Advertising：A Meta-Analysis，"Journal ofMarketing 61（1997）：1—

15.

[15] Mike Allen，"Comparing the Persuasive Effectiveness of One-and Two-Sided Messages，"in Persuasion：Advances througb Meta-Analysis，ed.Mike Allen and Ray-mond Preiss（Cresskill，IxU：Hampton Press，1998），87-98.

[16] Ley Killeya and Blair Johnson，"Experimental Induction of Biased Systematic Processing：The Directed-Thought Technique，"Personality and Social P，ychologi-caIBulletin 24（1998）：17-33.

[17] Lara Dolnik，Trevor Case，and Kipling Williams，"Stealing Thunder as a Court-room Tactic Revisited：Processesand Boundaries，"Lazv and Human Bebavior 27（2003）；267-287.

第11章　让你的想法举足轻重

我们的晚餐并非出于屠夫、酿酒师或面包师的仁慈，而是来自于他们对于自身利益的关注。

——亚当·斯密

成功的倡导者对其想法或建议进行全方位的考量和包装，以促使决策者同意采纳。他们通过三种途径让自己的想法变得举足轻重。第一，他们让决策者相信，自己的建议会使决策者受益。第二，他们会让自己的提案被轻松采纳。第三，通过将提案与决策者的观念和重要程度相关联，从而使自己的想法变得富于价值并且至关重要。

发现“他们要的是什么”

18世纪，世界很多地方的城市居民每隔一段时间就会生病，以至死亡，原因便在于街道脏乱不堪，就像个开放的下水道。一位名叫约翰·贝勒斯的早期公共卫生倡导者建议对伦敦的街道进行清理和整治。他给了英国国王一个十分动人心魄的说法：“每一个有能力生养后代、勤劳能干的劳动者过早死亡，就意味着王国可能要遭受200镑的损失。”[1]贝勒斯深知国王就像任何一位决策者一样，在看到任何一个提案时都会马上盘算，“我会得到什么？”对于国王来说，他的损失重大——他会损失更多的税收和劳动力。

起草提案之前，就像贝勒斯一样，倡导者应弄清决策者要的是什么。“他们要的是什么”会让人们对一个想法产生兴趣，能够回答诸如“我为什么要在意？”以及“我会从中得到什么？”等问题。林登·约翰逊非常善于将与自己共事的人的动机塑造得异常神圣。当时的副总统休伯特·汉弗莱将约翰逊比作心理医生：“做不到让每一位参议员高兴、让他们心服口服并且对他们了如指掌，他是不会善罢甘休的。他知道怎样取悦他们并满足他们的虚荣、需要和野心。”[2]倡导者的责任之一便是正确找到每一位决策者要的是什么。

下次再向决策者介绍一个想法的时候，做一个简单的表格。一共只有两列，一列列出所有决策者的名字，另一列则列出每位决策者要的是什么。可能的条目数不胜数，可以包括：

·财务（例如省钱、赚钱、赢得市场份额）。

·成功（例如让他们变得更加功绩卓越，或者可使其得到晋升）。

·效率（例如精简数据输入、减少各种表格及文书的处理工作）。

·地位（例如头衔、权力、认可、增强的职责、“领地”保护）。

·社会后果（例如行善积德、泽及未来）。

·同行压力（例如，如果大家都这样做，我们也应该这样做）。

·历史（例如传统、与过去所作所为保持一致）。

·亲和力与吸引力（例如受到大家的爱戴、成为团队的一部分）。

·组织（例如增强威望或声誉、打败竞争对手）。

·安全（例如就业保障、降低的风险、可预测性、增加的信息）。

·产品（例如适销性、技术优势、可行性、更快上市、降低的成本、专利能力）。

·情感依恋（例如与过去的成功相联系、与母校有关）。

清晰正确地理解“他们要的是什么”可以帮助决策者证明自己的选择是正确的。人们在对是否采纳一个想法进行深思时，脑子里会盘算着自己能从提案中得到什么，并与采纳这个提案所要付出的东西相互比较。如果得到大于付出，则会接受；如果得到小于付出或几乎持平，则会踌躇不前，不敢冒进。[3]1983年，沃尔玛高管格伦·哈伯恩建议斥资2400万美元打造私人卫星系统，首席执行官山姆·沃尔顿十分犹豫，主要原因为价格过于高

昂。另外，沃尔顿对技术也不甚感兴趣。但是，他对花大量时间与超市雇员亲自交谈十分热衷。此外，沃尔顿对各种数据的喜爱程度可以用狂热来形容。随着公司规模不断壮大，亲自前往每家超市进行实地考察变得越来越困难，位于阿肯色州本顿维尔沃尔玛总部的电话也难以承受所有包含各种数据的来电。最后让沃尔顿决定一搏的原因便在于，卫星系统能让他定期与各地雇员进行对话，并且可以方便地收集来自于各家超市的数据。正如沃尔玛前首席执行官大卫·格拉斯所说，沃尔顿“首先是个商人，他热爱能够让他与全体员工对话的主意”。[4]这就是沃尔顿的“他们要的是什么”，这就是提案之所以能够成功推销给他的根本卖点。与各地员工直接沟通这个好处对他来说远远超过对于技术的投入。

政治家都是精通“他们要的是什么”的大师。1956年，白宫需要说服国会成员支持打造州际高速公路系统，其中一项举措便是让美国公共工程局制作一本小册子。这本名为《包括所有城市公路在内的全国州际高速公路系统位置图的明黄色小册子，一共包含97页计划中的高速公路地图》，该系统横跨43个州的主要城市。修建高速公路这一举动传递了什么样的信息？为高速公路系统投上一票就意味着建筑行业出现众多工作机会，全新的高速公路以及国会成员所在地区得到相应经费（这三项主要的“他们要的是什么”对每位成员都非常有效）。提案大获成功，小册子中提到的每个城市的代表都为该法案投了一票（只有一个人没有投票，这个人后来也没能成功连任）。[5]

2011年，伦敦市长鲍里斯·约翰逊也有类似举动。这个带有些许揶揄幽默感的聪明人有时说的话却有点儿过了。他曾经对选民承诺：“投托利党（约翰逊所在的保守党）的票会让你老婆的胸部更加丰满，还能让你增

加拥有宝马M3的机会。”约翰逊深知“他们要的是什么”所拥有的价值，至于他的承诺，谁知道呢？

你的“他们要的是什么”未必是对方的“他们要的是什么”。智慧的倡导者从来不会假设自己对于提案感兴趣的地方也是别人感兴趣的地方。托马斯·爱迪生最早的发明包括一部能够对州议会选票进行快速制表的机器。当他向一位马萨诸塞州议会成员介绍这项新发明时，这位成员对他十分得意的新技术表示坚决反对，这让爱迪生始料不及。他告诉爱迪生，他们需要选举过程有所延迟——延迟会使人们讨价还价、更改选票，并专注于各种政治活动。他需要的根本就不是速度。爱迪生在设计这部机器时，并没有掌握这位议会成员的“他们要的是什么”与自己的“他们要的是什么”其实存在天壤之别的差异。这对爱迪生来说是个深刻的教训，他后来总结道：“永远都不要浪费时间发明人们不愿意购买的东西。”[6]这之后，爱迪生的又一项重大发明是一部能够对股票市场价格变化作出快速反应的股票行情自动收录器。速度又一次成为卖点，而华尔街的“他们要的是什么”恰恰就是速度。作为倡导者，如果不能将“他们要的是什么”与决策者的兴趣和利益相匹配，其倡导的有效性就会相应降低。

多年以前，施乐公司帕洛阿尔托研究中心一位名叫罗伯特·泰勒的主管曾研制出一款个人电脑，当他的团队向位于博卡拉顿的诸位高管介绍这款电脑时，便栽在了“他们要的是什么”这个问题上。会议结束前，泰勒的团队让在座各位对个人电脑、以太网和激光打印机进行试用。不少高管的妻子原来是公司的秘书，她们立刻就明白了这些创新产品或技术为什么令人兴奋和激动。而那个年代，公司高管几乎是清一色的男性，他们无法理解究竟为什么要使用这些新奇的机器。泰勒后来说道：“我那时候才意识

到，这些妻子们曾在办公室从事的文秘工作才是我们的系统真正解决的问题。而这些丈夫们都是高高在上的经理，他们认为我们的新技术与自己不在一个层面上，有失他们的水准……复印这一块业务还能继续为公司带来可观的利润，他们已经是成功人士。他们说，'我们为什么要对其他的产品和技术感兴趣呢？'"[7]这件事上，妻子们清晰地认识到了全新技术中所包含的"他们要的是什么"，而众位高管却没能认识到。最后，施乐失去了一个令公司飞黄腾达的机会。

不同的决策者拥有不同的"他们要的是什么"。倡导者必须认识到，组织内，对于同一个想法或建议，不同的决策者会有其各自的"他们要的是什么"。因此，睿智的倡导者会同时满足各种各样的"他们要的是什么"。由于玩具行业存在的周期性，美泰位于加拿大的仓库经常积累着大量的剩余产品。这种情况下，几位职员建议公司在仓库开设一家奥特莱斯店铺。这项建议并没有受到过多关注，直到倡导者为决策者呈现了各种"他们要的是什么"——通过销售，组织能够获得经济效益，降低的库存能够盘活资产，产品分销也会变得更加容易。[8]

不同的时期也会有各自相应的"他们要的是什么"。2007～2010年经济危机期间，在进行提案陈述时，倡导者需要更加突出强调节省，而非利润。此外，一个项目的不同发展阶段也会影响"他们要的是什么"。产品开发早期，当新想法还处于被审查的阶段时，有关可行性的问题以及该想法是否具有市场潜力是首要关注焦点。随着时间的推移，诸如预计销售等业务指标就变得更加重要。再往后，当产品投入市场后，最重要的当属性能、质量以及预算。[9]

有时候，人们的“他们要的是什么”不甚明显。遇到这种情况时，睿智的倡导者会把这个问题搞清楚。2001～2003年瑞士信贷第一波士顿处于低谷时，约翰·麦克担任首席执行官，他遇到了一个不小的挑战。公司业绩并不理想，而前一任管理层已经答应为一些资深高管支付高额奖金。麦克需要从这部分奖金中拿回将近5000万美元，因此便从这些高管的正义感以及对公司的热爱之情两方面入手进行劝说工作。例如，他告诉几位高管，如果他们不愿意退回奖金，很多年轻的员工就拿不到奖金。“这有关公平，有关打造一家优秀的公司。”一位高管对麦克说，他愿意放弃自己的巨额奖金。麦克点了点头，对他表示感谢。麦克冷静的举动让这位高管感到十分惊讶，不过他还是履行了自己的诺言，将自己那部分奖金退还给公司。过了一个小时，这位高管的电话响起来，来电话的是杜克大学著名的篮球教练迈克·沙舍夫斯基，人称“老K教练”。他告诉这位高管（这位高管是杜克大学篮球队的忠实粉丝），麦克是他最好的朋友，刚刚给他打过电话，告诉他刚刚发生的事情，并且对这位高管的慷慨相助十分赞许。接着，沙舍夫斯基拿这位高管与杜克大学篮球队最出色的球员之一作对比，这个队员以顾全大局、大公无私而著称。电话结束时，高管被麦克表现出的姿态深深打动。麦克深知，这种形式的感谢对高管所具有的意义远远超过麦克自己为高管做任何事情或者任何致谢的话语。[10]

那么，怎样才能弄清可能的“他们要的是什么”呢？毫无疑问，你对他人了解得越多，就越容易确定“他们要的是什么”。有时，人们会直接告诉你，他们看重的是什么。但是多数时候，成功的倡导者都需要寻找隐性线索。他们留意决策者的办公室如何布置、看什么书；他们仔细倾听决策者抱怨什么、讲什么笑话；他们认真思考决策者批评什么、批评谁；因为知

道问题往往反映着自己最看重什么，所以他们非常注意决策者提出的每个问题。其实，找出决策者的“他们要的是什么”与第5章介绍的与脸面相关的那些事非常相似。

对于倡导者来说，比较大的挑战就是同时面对一群拥有非常迥异，甚至针锋相对的“他们要的是什么”的人。成功的倡导者有时需要有点儿大智若愚，突出强调自己的提案中不会产生异议的“他们要的是什么”，同时对于包含冲突的“他们要的是什么”进行坦诚解释和说明。此外，他们还会针对貌似针锋相对的双方打造能够有效找到“他们要的是什么”的提案。例如，碳交易概念的创始人之一理查德·桑德尔就成功开创了这项具有高额利润的业务。这项业务通过对碳排放进行交易而产生可观的经济效益，因此深受投资者的青睐（钱就是投资者的“他们要的是什么”）。同时，环保主义者也对这个主意表示支持。如果碳交易真能成功实现，那么从长远看来，碳排放封顶将会减少污染，这一点是环保主义者的“他们要的是什么”。[11]有时候，机智的倡导者会将相互冲突的“他们要的是什么”转向具有普适性的“他们要的是什么”。奥巴马当选总统后的第一年前往中东商讨巴以纠纷的问题时，提出了有关自由的问题。但是他将侧重点放在免于恐惧的自由，这对所有人来说都是至关重要的。

“他们要的是什么”可以是特性、功能或好处。让我们来做一个小练习：描述一下你最近购买的瓶装水。你可能会说瓶子是透明塑料的，容量为12盎司或355毫升，瓶子为圆柱形，外面贴着一个精美的标签，瓶口有个需要拧的盖子。这些都是这个瓶子的特性。但是，你是因为瓶子的这些特性而掏钱的吗？你真的在意这个瓶子到底是塑料瓶还是玻璃瓶吗？里面盛有12盎司水还是14盎司水对你来说很重要吗？答案可能都是否定。你之

所以买这瓶水是因为你觉得口渴，你需要的是通过这种便捷的方式达到解渴的目的，这便是这瓶水给你带来的好处。

倡导中，特性、功能和好处需要一一分开。特性是指产品或想法的特点，功能是指这些特性能够做的事情，而好处则是指功能为我们带来的东西。因为瓶子是圆柱体（特性），所以好拿（功能），这便意味着我们边走边聊的时候也可以轻松携带（好处）。

经验不足的倡导者往往在介绍自己的想法为决策者带来的好处前花大量时间介绍想法的特性。还是用这瓶水举例子，这些倡导者可能会拿着一瓶水说："我建议设计制造一个圆柱体的、容量为12盎司的、可盛放液体的透明塑料成型容器。容器外面贴有纸质标签，还带有一个可以拧开的盖子。"估计没人会采纳这项建议。相反，倡导者应该从想法的好处开始入手。"有多少人现在觉得口渴？你想不想以全新的方式解渴呢？这种方式可以让你无论走到哪儿都可以随时随地喝到水，你觉得怎么样？"好处是"他们要的是什么"的一种形式。好处能够诱使人们接受你的想法或建议。

1792年，詹姆斯·博斯韦尔在其经典的《约翰逊传》中就提到了约翰逊在向人推销"好处"方面拥有极高的天赋。当委托约翰逊出售一家酿酒厂时，他说："我们现在不是要卖这些锅炉和大木桶，我们出售的是超越梦想地令你更加富有的潜力。"[12]这个例子中，锅炉和大木桶是特性，而买家得到的好处是财富。

大萧条时期，莉莉特利普制杯公司（Lilly-Tulip）推出小型纸杯，供饭馆盛放调味品，销售状况十分惨淡。饭馆老板觉得没有任何必要把钱花

在这种看上去没什么意义的新产品上。后来成为莉莉特利普总裁的弗兰克·道舍尔对这些饭馆老板说，小纸杯能够对顾客拿取调料起到完美的控制作用，从而一举突破饭馆老板们的犹豫和疑虑。道舍尔的话究竟是什么意思呢？浪费减少，利润增加。[13]拥有分量限制功能的小纸杯，其特性为饭馆老板带来获取更多收益的好处。

我最喜欢的例子：露华浓化妆品创始人查理·露华逊说，他卖的不是化妆品，他卖的是希望。

倡导者对性能或好处的侧重程度取决于决策者对新想法或新建议有多在意。对新想法不是特别投入的决策者更多关注的是好处。相反，对新想法高度参与的决策者则既重视好处，又看中特性。想想电视上看到的比较典型的汽车广告：一辆车在弥漫着沙雾的沙漠高速公路上疾驰，穿越了覆盖着皑皑白雪的山间公路，又从满是泥泞的溪流中越过。最后一个画面，这辆车以一尘不染、散发着动人光芒的姿态完美落幕。通常情况下，人们在看电视广告的时候对看到的画面不是特别投入，参与性不强。这个时候，他们关注更多的是好处。而在买车的时候，人们则更加注重车辆的特性，如费用、百公里耗油或者大修记录，等等。

组织内，人们对于任何全新想法或建议的关注程度也千差万别。作为一名倡导者，你应该突出强调新想法会带来的好处，这种好处并不会对谁造成过大的影响。从另一个角度来说，如果一个提案会对某人产生非常大的影响，你就需要做好充分的与其商讨好处和特性的准备。假设你和你的顶头上司一起向高层决策者介绍一个新想法。这些高层人士可能对你的想法会带来什么样的好处更感兴趣，比如财务回报、网页级别值或者该想法

是否与公司的宏观战略相匹配。这个时候，你就不需要在描述提案的特性方面花费更多时间。而在你的想法得到了高层首肯之后，走出会议室的时候，你的上司可能会问：“好，我们现在该怎么进行呢？”（她也可能会在会议前提出这个问题。）你的上司想知道的是具体的执行方式和过程，以及她在这个项目中需要做些什么。因为她在此事上的参与程度很高，而这个想法的最终结果也会影响到她的声望，因此对她来说，想法的特性更加重要。

迎合会使可信度受损。倡导者一定要非常小心谨慎，避免被认为在故意迎合决策者的兴趣。突出强调“他们要的是什么”与有意迎合决策者、向其承诺不切实际的好处之间往往只有一步之差。对好处进行过度许愿甚至欺骗的行为会严重损坏倡导者的可信度。另外，倡导者必须保证，一旦提案得到采纳，自己许诺的“他们要的是什么”就一定会发生，这一点也是同样重要的。

剥夺决策者所看重的东西将导致想法失败。蒂姆·伯纳斯-李在欧洲核子研究组织（CERN）工作期间发明了万维网（www）。在此之前，也有类似的系统，但都因为不能让工作人员继续以惯用的方式和软件使用而在早期就被否定。因此，为了防止同样的事情发生，蒂姆·伯纳斯-李在介绍自己的系统时，保证组织内的每个人都可以保留自己已经惯用的方式。[14]同事们早已熟悉包含尖括号的程序，蒂姆·伯纳斯-李在创建HTML时也使用了尖括号，从而巧妙地提高了用户的舒适度。[15]人们不仅希望在一份提案中看到自己看重的东西被提及，还希望确保不会失去自己看重的东西。一位销售经理企图用高额奖金激励团队成员在接下来的几个月中加班加点地工作，但是他的激励丝毫不起任何作用。为什么？对于团队中的绝

大多数人来说，自己可支配的时间远远比额外的收入更重要，而得到这笔奖金的唯一途径就是在平时的晚上和周末加班。

[1] John Waller，The Discovery of the Germ（Cambridge，UK：Icon），28.

[2] Robert Caro，"The Orator of the Dawn，"New Yorker.March 4，2002，55.

[3] Jane Dutton，Susan Ashford，Katherine Lawrence，and Kathi Miner-Rubino，"Red Light，Green Light：Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling，"Organizational Science 13（2002）：355-369.

[4] Jerry Useem，"20That Made History，"Fortune，June 27，2005，82.

[5] Tom Lewis，Divided Higbways（New York：Viking，1997），121.

[6] Evan Schwartz，Juice：The Creative Fuel That Drives World-Class Inventors（Cam-bridge，MA：Harvard Business School Press，2004），35.

[7] Mark Stefik and Barbara Stefik，Breakthrough：Stories and Strategies of Radical Innovation（Cambridge，MA：MIT Press，2004），185.

[8] Michael Beer，Russell Eisenstat，and Derek Schrader，"Why Innovations Sit on the Shelf，"Working Knowledge，Harvard Business School，July 19，2004，http://hbswk.hbs.edu/item/4268.html（accessedDecember 9，2010）.

[9] Susan Hart，Erik Hultink，Nikolaos Tzokas，and Harry Commandeur，"Indus-trial Companies'Evaluation Criteria in New Product Development Gates，"Jour-nal of Product Innovation Management 20（2003）：22-36.

[10] Patricia Sellers，"The Trials of john Mack，"Fortune，September 1，2003，106.

[11] Leila Abboud，"Economist Strikes Gold in Climate-Change Fight，"Wall Street Journal March 13，2008.

[12] James Boswell，The Life of SamueI Jobnson（New York，Everyman's Library，1993）.

[13] Robert Allen，Robert Spohn，and Herbert Wilson，Selling Dynamics（New York：McGraw-Hill，1984）.

[14] Tim Berners-Lee，Weaving the Web（New York：HarperCollins，1999），19.

[15] Ibid.，42-43.

让想法能够被轻松采纳

每个想法都会遇到挑战，其中一种就是现状：“为什么一定要有所变化呢？现在一切都好好的！为什么要在这件事上浪费时间呢？”其他存在竞争的想法包括别人的提案以及供货商的建议或想法。为了使自己的想法得到顺利采纳，倡导者自己的提案必须比其他提案更胜一筹。为了达到这个目的，倡导者应该完好地答出下列问题。[1]

1.提案包含的内容是重要并且有用的吗？人们不愿意在无关紧要的问题上浪费时间或金钱。一项创新是否能够让人感到确有其用预示着它最终能否被采纳。[2]

2.与其他参与竞争的提案相比，这个提案有何优势？如果新的想法并不比现状好到哪儿去，那为什么要选择它呢？潜在的优势包括增强的效率、客观的经济效益、获取某种地位以及赢得良好的公共声誉。哪个提案能够让决策者相信会对现有状态起到积极改观的作用，哪个提案就会得到决策者的支持。

3.这个想法是否与众不同？怀疑论者经常会对各种提案吹毛求疵：“我们已经这样做过了！”他们看不出新想法与已经采用过的办法有何不同。因此，成功的倡导者应在提案中清晰明了地点出自己的特色，说明哪些地方与众不同。同时，好的想法也不应过于追求从里到外都是崭新的。一个想法过于新颖会影响它被采纳的速度。[3]

4.这个想法与组织现有的文化、能力、目标以及结构的兼容性如何？

兼容性越高，想法就越容易被采纳。[4]如果这个想法在公司内部有一个特别明显的归属，那么该想法就越有可能得到认可。如果当前的客户能够轻易发掘想法的特性或好处，这个想法就越有可能被接受。需要公司进入一个全新市场的提案会比与公司当前市场相匹配的提案遇到更大阻力。

5.想法的复杂程度如何？好的想法应该是容易理解并易于实施的。如果一个建议需要在每个环节都进行特别定制或者需要对全部业务结构进行重新安排，那么想让决策者接受这个建议便具有相当的难度和挑战。一个新想法越复杂，决策者就越会倾向于保持现状。[5]2010年奥巴马政府在医保改革方面的举措就遭到公众的抱怨，因为对于普通老百姓来说，新的政策太难理解。

6.想法有何历史渊源？过去有谁曾对这个想法表示支持？这些支持者是否德高望重、受人爱戴？这个想法是否曾被无限期地搁置过，一直悬而未决？以前曾被否定过吗？进行试点项目时表现如何？

7.决定是否有可能被改变？特别是当决定会产生后果时，决策者想知道，当提案进行不下去的时候还有退路。

下次你再进行提案陈述时，可以先做一个表，列出你的想法、来自于竞争对手的想法，并回答表11-1所包含的所有问题。发现你的想法中具有积极意义的独特之处，那些让你的想法与其他想法区分开来的特性，这是让你的想法通往成功之路的重要一步。

表11-1　想法评估

	你的想法	现状	替代想法 1	替代想法 2
是否重要并且有用				
相关优势在哪里				
与众不同之处				
兼容性如何				
复杂程度如何				
有何历史渊源				
是否可逆				

[1] Everett Rogers，Diffusion of lnnovations（New York：Free Press，1995）.

[2] Viswanath Venkatesh，Michael Morris，Gordon Davis，and Fred Davis，"User Acceptance of Information Technology：Toward a Unified View，"MIS Quarterly 27（2003）：425-478.

[3] Barbara Wejnert，"Integrating Models of Diffusion of Innovations，"Annual Re-vie-w ofSociology 28（2002）：297-326.

[4] Choon-Ling Sia，Hock-Hai Teo，Bemard Tan，and Kwok-Kee Wei，"Effects of Environmental Uncertainty on Organizational Intention to Adopt DistributedWork Arrangements，"IEEE Transaaions on Engineering Mamgement 51（2004）：253-267.

[5] William Samuelson and Richard Zeckhauser，"Status Quo Bias in Decision Mak-ing，"Journal of Risk and Uncertainty 1（1988）：7-59.

与决策者的价值观相关联

聪明的倡导者会考虑决策者的价值观并与之相联系，特别是他们在心理上对一致性的偏好、对核心价值观以及观念的情感依恋。

重视保持一致

我妈妈曾经对我说：“你说过希望成绩好一些，但是我从来没见你翻开过一本书！”她试图通过强调我的言行不一来劝我好好念书。不一致会让人心里感觉不舒服，因此人们会试图通过改变自己的行为和观点来解决这种不一致。倡导者则会指出自己的建议与决策者的价值观和观念协调一致，从而充分利用人们这种对于一致性的需要。这种对于一致性的偏好会随着年龄的增长而不断增强，而决策者通常都不是组织内最年轻的一代，这一点需要倡导者牢记于心。

1972年，米勒酿酒公司（Miller Brewing）在推销其全新的低热量啤酒时遭遇挑战。此前，所有试图以“低热量”来吸引美国消费者的啤酒均全军覆没。显然，美国人根本不需要低热量的啤酒。然而，米勒相信，一旦消费者尝过这种低热量啤酒，他们肯定会非常喜欢。那么，他们怎样才能说服人们尝一尝呢？通常情况下，男性啤酒消费者会那么在意摄入了多少卡路里吗？也许吧。但是，当他们用起子打开一瓶啤酒的时候，脑子里第一个冒出来的念头应该不是注意体重。因此，广告公司并没有强调体重，而是启用了诸如美式橄榄球联盟全明星迪克·布特库斯和布巴·史密斯等知名运动员，从而成就了米勒Lite低热量啤酒的奇迹。橄榄球队员们在电视

广告中就米勒Lite低热量啤酒口味是否一流、热量是否更低等话题展开讨论。米勒低热量啤酒的推广活动大获全胜。今天，美国销售的啤酒中，超过44%都是低热量啤酒。[1]

米勒的推广活动为什么能够如此成功？正是因为消费者的观念中对于一致性的偏爱。如果我们喜爱一位运动员，看到他偏爱低热量啤酒，那么我们也应该喜爱这种啤酒。如果我们喜爱并且崇拜一位运动员，而对他喝的啤酒却毫不在意，这便是一种不一致。

米勒并不是唯一一个利用名人推荐进行产品促销的公司。事实上，在美国，所有广告开支中有10%～20%都是直接付给各种名人的广告费，很多电视广告也非常喜爱名人推荐的方式。[2]大约是从1894年开始，自行车运动员安妮·科恩·科普查夫斯基在一次环球比赛中受雇举着一块“锂盐矿泉水”的牌子起，运动员们便开始把自己的名字借给各种各样的产品了。重量级职业拳击手乔治·福尔曼通过推荐萨尔顿公司（Salton）出品的“拳王烤炉”赚取了巨额广告费。高尔夫球手泰格·伍兹仅从耐克就赚取了超过2.5亿美元的广告费。[3]

世界各地都有通过名人效应来对产品进行促销的做法。英国奶业协会仅通过一个广告，便将儿童的牛奶消费量提高了12%。广告中，一个孩子在喝柠檬水，另一个孩子在喝牛奶。喝柠檬水的孩子笑话喝牛奶的孩子，作为回应，喝牛奶的孩子说，著名的威尔士足球明星伊恩·拉什就喜欢喝牛奶。他说，如果你不喝牛奶，就只能给“艾宁顿斯坦利”踢球。

“那是谁？”喝柠檬水的孩子问。

“没错，你问到点儿上了！”喝牛奶的孩子回答。[4]

贝克汉姆（足球）推荐的产品对于欧洲的号召力、罗纳尔多（足球）推荐的产品对于南美的号召力、姚明（篮球）推荐的产品对于中国的号召力均不言自明，这些体育明星所拥有的能量不可低估。

当然，不是只有运动员才会进行举荐，每项社会活动都能够找到适合自己的代言人。演员丹尼·格洛弗为贫血进行宣传，朱莉娅·罗伯茨为Rett综合征进行宣传，席琳·迪翁则为囊性纤维化进行宣传。有时候，作为代言人进行公益宣传是因为亲身经历的伤心往事。例如，凯蒂·库里克的丈夫死于结肠癌，库里克便开始大力倡导定期检查结肠。还有些时候，制药公司会雇用代言人为其药品进行宣传。

利用他人的认可和举荐并不是什么全新策略。举荐赋予倡导者正确性和合理性。1882年，托马斯·爱迪生劝说金融巨头J.P.摩根成为全纽约第一批家里安装电灯的先行者。安装完毕后，摩根举办了一场规模盛大的招待会，向数百人展示了这项全新的技术，让更多富豪决定也在家中安装电灯。1952年，海曼·里科弗劝说杜鲁门总统打造美国第一艘核潜艇。杜鲁门含蓄的认可引发了对于核潜艇以及建立核海军这个建议的铺天盖地的宣传。同时，总统的认可还为海军内反对里科弗的人们递上了一个清晰的信号——里科弗拥有来自于总统的支持。

有时候，认可和举荐并非通过语言来表达。安东尼·雷克是克林顿总统的第一位国家安全顾问。巴尔干危机期间，雷克不得不劝说政府内的很多人同意其进行和平谈判的主张。经过雷克的事先安排，在一次他与几位政府机构的领导开会商讨这件事时，克林顿中途进来听了一会儿。克林顿虽

然在整个过程中悄无声息，但是，他的出现正是一种对雷克的主张表示的认可。这种无形的支持确保了在座的每一个人都得到了一个明确的信息。[5]

并不是随便一个人的认可和推荐都有用。精明的倡导者会从决策者在组织内欣赏或爱戴的人那里获取认可和举荐，然后将这些人与自己的提案相联系。可是，如果决策者不喜欢认可这个提案的人的话，这时再提这个人支持这个想法便不是一个明智之举。2010年，泰格·伍兹的婚外情被广泛报道后，埃森哲公司（Accenture）便取消了对他的赞助。

倡导者还会利用人们对于一致性的遵从来对一些想法或做法起到阻挠的作用。美国参加第一次世界大战时，禁酒令的支持者通过将酒（很多酿酒厂和酒商都有德国背景）与敌人——德国皇帝相联系，从而赢得了对禁止销售及消费酒精饮料这个建议的广泛支持。凡是支持美国军队的人不得不反对饮酒。[6]2006年，墨西哥总统大选最后的票数非常接近，在此紧要关头，候选人费利佩·卡尔德龙的电视竞选广告将其竞争对手、左派候选人安德烈斯·曼努埃尔·洛佩斯·奥夫拉多尔与委内瑞拉颇有争议的左翼总统乌戈·查韦斯相联系。查韦斯在墨西哥并不是一位受人爱戴的领袖人物，因此，这个广告隐含的意思就是，如果投了洛佩斯·奥夫拉多尔的票，就相当于支持查韦斯。

与“样板”公司相联系

在利用人们对于一致性的偏好时，倡导者并不是一定要提起某个人的名字。有时，他们会将自己的提案与公司广为信任并钦佩的组织相联系。

我们可以这样想：多数组织都有自己的“样板”公司，即公司高层管理人员喜爱或钦佩的公司。当今世界，这样的公司可能包括诺德斯特龙百货公司（Nordstrom’s）、谷歌、苹果以及IBM。如果你公司的首席执行官想邀请全世界任意一家公司的领袖人物来介绍一下自己公司的成功经验，他会挑选什么样的公司呢？如果一家样板公司曾经采纳过与你的提案相类似的建议，你便可以提醒一下决策者。20世纪90年代末期，通用电气是一家备受尊崇的企业，采用六西格玛管理法（六西格玛是一种质量管理方法，旨在通过降低缺陷次数和提高效率来达到减少业务流程中发生变异的目的）。因此，如果你想建议公司也使用六西格玛管理法时，就可以说：“通用就是这样做的，我们也应该这样做。”新想法在一个行业中被采纳的几率经常取决于谁已经采纳了这个想法。当新想法的早期使用者享有较高声誉时，其他公司也会紧随其后。[7]

使用“流行关键词”

每个组织都有各自不容侵犯的价值观、原则和举措。多年以前，“质量”曾经就是一种价值观。近年来，“转型”、“多元化”、“客户体验”、“透明度”、“全球化”、“可持续发展”、“投资回报率”（ROI）、“产品的领先地位”、“精益”等词汇则荣登部分公司的“流行关键词”排行榜。你不能对这些“流行关键词”的合理性表示怀疑，因为它们已经获得了毋庸置疑的价值和地位。

那么，精明的倡导者是怎样做的呢？他们将自己的想法与当前的流行关键词相互融合，这样一来，任何人都不太可能会反对他们的提案了。[8]对很多公司来说，“安全”就是一个关键词，因此，当倡导者将自己的想法

与“安全”相结合时，决策者就很难反对这个提案。一旦反对，就会有认为“安全不重要”之嫌。医疗保健行业内，“以患者为中心的关怀”经常是一个关键词。谁会反对这个说法？在中国，国家领导人经常使用的一个流行关键词是“和谐”，谁不期盼和谐的社会？第二次世界大战后，意大利菲亚特集团的继承人詹尼·阿涅利拿到了一个“烫手山芋”：他需要说服美国占领军允许菲亚特保持私有化的性质。他成功了。他对美方的决策者说，他们一定会保持菲亚特的私有性质，从而坚定不移地拥护美方主张的“自由企业”这个概念。[9]对畏惧共产主义的美国来说，“自由企业”就是一个强有力的关键词。

流行关键词为什么功能如此强大，原因之一便在于它迫使不同意你想法的人们看上去也对关键词所表达的价值观或原则持否定态度。如果一位决策者对一个建议（以及与之相连的价值观）并不感兴趣，那么就意味着这位决策者反对这个建议（以及与之相连的价值观），谁愿意背上反对多元化、反对自由企业或是反对和谐的名声呢？2003年，芝加哥市长理查德·戴利想拆除位于密歇根湖畔、芝加哥市中心的一个名叫梅格斯的小机场，然后在这里修建公园和绿地。当他表达了这个想法后，遭到了来自于各方的强大阻力。一天夜里，戴利指派芝加哥市建筑部门将一辆Xs推土机开上了机场跑道。特殊利益集团尖叫起来，飞行员表达了沮丧之情，而各大报纸则将戴利形容为独裁者。当被问及为什么不提前通知大家呢，戴利板着脸说，他必须动作迅速，因为担心恐怖分子会利用梅格斯机场对芝加哥发动袭击。2003年，“恐怖主义”就是一个流行关键词。[10]

有效的流行关键词占领了各种制高点——“质量”、“自由”、“家庭价值观”、“公平”，等等。尽管当时存在来自于四面八方的强烈反对，其中包括

阿拉巴马州州长乔治·华莱士，林登·约翰逊总统最终还是成功地废除了美国南方学校里的种族隔离制度。在努力劝说华莱士同意这项计划的过程中，约翰逊提醒这位州长："你一直心胸宽阔、慷慨开明。你倾尽毕生，一直在为穷苦的大众谋福利。现在，你为什么还要这样呢（学校种族隔离）？……听好，乔治，别想1968年，想想1988年……当你离开这个世界的时候，你想在身后留下什么？你是想要一大块厚重考究的大理石碑，上面刻着'乔治·华莱士——他建造'，还是一小片儿随便躺在干裂土地上的松木板，上面写着'乔治·华莱士——他憎恨'？"[11]非此即彼，没有其他选择。找出你想给别人留下深刻印象的流行关键词。

施乐公司帕洛阿尔托研究中心创始人乔治·帕克曾受到同事们的质疑，他们在中心费用以及花大价钱雇人方面对帕克颇有微词。帕克回答："我雇用他们是因为他们具有出色的工作能力，以及他们对于怎样进行研究才是最佳方式的判断。只要他们不能证明我是错的，只要是实验室力所能及范围内的，我就会尽全力为他们提供一流的技术支持。如果为施乐打造一流的企业研究中心是一个错误的选择，那么就意味着我在这个位子上工作也是错误的。"[12]帕克赢了，他的操作再也没有被任何人所质疑。反驳帕克就是在否定自己的工作能力，否定自己是一流的。

默克集团的穆罕默德·阿齐兹建议公司免费捐赠价值数百万美元的伊维菌素，以帮助贫困的人预防河盲症。他之所以能够说服默克，是将药品捐赠与多年前公司创始人乔治·默克制定的神一样的原则相联系：公司的主要宗旨是"服务于人民，而非追求利润。利润排在人民的利益之后"。以道德为名义的说辞最终胜出。[13]

当卡莉·菲奥莉娜建议惠普与康柏合并时，遭到惠普现任和前任雇员的强烈反对。菲奥莉娜非常了解惠普的员工对于公司多年以来一直秉承的创新传统有多么珍视，因此恰当地使用了与公司历史有关的流行关键词，最终令惠普员工相信这项充满风险的举动是合理而正确的。在一次演讲中，菲奥莉娜将惠普的历史与她想对公司进行的全新变革相联系。“从古到今，这个公司从来都以大胆而著称于世，从来都在做着别人觉得不可能完成的事情。”[14]“大胆能够导致创新”，这便是当时的流行关键词。身处日新月异的高科技行业，谁又能反对大胆或者创新呢？

很多人都曾有过因为别人使用流行关键词而陷自己于尴尬境地的经历。那么，怎样才能避免这种情况发生呢？很明显的方法就是将提案和流行关键词完全分开。还有一个更加强有力的方法，那就是使用另外一个流行关键词对提案进行反驳。当某人说他们的建议将会改善利润、增加收入（两个可能的关键词），机智的倡导者会回答，“我绝对同意这个提案会使收入和利润增加。但是，对于持股人、客户和员工，我们还肩负着伦理和道德的责任（“伦理”和“道德”为关键词），不能让公司的声誉受损”。双方抗衡拉开序幕。

2007年，国会对《社区执法和秩序法案》展开讨论。法案的拥护者支持各级警察参与移民执法行动，这一举动将会不断提醒人们“安全”的重要性——很明显，“安全”是一个关键词。法案的反对者则用另外一个关键词对支持者进行了反驳——“警察国家”将会带来的威胁。讨论到此为止，这项法案没有通过。最近，美国运输安全局（TSA）发起了一项名为“加强筛查”的行动，立刻被公众称为“色狼”。运输安全局以该行动与“恐怖主义”（关键词）相关来作答。后来，一些家长投诉，认为运输安全局在儿

童身上的某些举动大有猥亵儿童之嫌。在这里，“儿童”很明显地成为一个颇具竞争力的关键词。运输安全局败下阵来，修改了安检政策——不能再对12岁以下的儿童进行手检。

如果你还是不相信流行关键词的作用，回想一下少年时代。你至少会跟爸爸或妈妈说过一次：“难道你不相信我吗？”“相信”就是一个关键词。睿智的父母会用一个颇具竞争力的关键词回答：“我们爱你。”现在，关键词之战达到了一个势均力敌的状态。你不能让他们不要爱你。

当成自己的事，但是一定要谨慎

有些想法能否实现对倡导者起着举足轻重的作用。他们对这些“要么做，要么死”的建议深信不疑，甚至到了置事业和前途而不顾的地步，倾其所有、竭尽全力。当介绍这一类想法时，倡导者可以把提案当成自己的事来办，从而增加自己的说服力。他们可以将提案明确地与自己相联系，从这个角度进行提案陈述：拒绝这个提案就是拒绝了我这个人。即使心最硬的决策者也会觉得拒绝这样的提案于心不忍。当倡导者说：“从道德的角度，我不得不支持这个建议”或者“这代表了我在过去十年的全部工作——我们正在讨论的就是我全部的事业。”他们给决策者出了一道难题，他们令拒绝成为一个艰难的选择。当然，倡导者一定要非常小心谨慎，不要在沙子上画画，除非他们能够坦然接受可能的结果。

从众

英国巨蟒剧团的喜剧《布莱恩的一生》这部戏中，主人公布莱恩被大

家公认为救世主，他对自己的追随者说：“你们不用追随我，你们也不用追随任何人！你们应该多为自己着想，你们都是独立的个体！”稍作停顿，人群中传来整齐的回应：“是的，我们都是独立的个体。”[15]绝大多数人都不愿意被看作过于与众不同，人们倾向于跟别人做同样的事。

多年以前，歌剧演员有时会雇用一些穿着考究的“观众”，在需要鼓掌的时候起立叫好，这种带头喝彩能够引发所有观众报以热烈的掌声。歌剧演员并不是唯一一个会给自己找“托儿”的群体。1940年，温德尔·威尔基参加美国总统竞选时，在共和党大会上遭遇挑战。世事难料，会议上负责发放通行证的人（这个人坚决反对提名威尔基）突然去世。威尔基的支持者之一——山姆·普赖尔立刻顶上了这个位子，并且把所有可能的位置都安插上了威尔基的支持者。结果，大会从头到尾都伴随着慷慨激昂的呐喊：“我们要威尔基！”[16]这种强有力的支持对与会者起到了极强的带动作用，最后，威尔基得到了候选人的提名。

几十年之后，研究人员对这些歌剧演员和山姆·普赖尔的策略及行为进行了深入的研究和测试。他们让学生们连续两晚到当地一家酒吧听现场音乐。第一天晚上，在学生们并不知情的情况下，研究人员特意安排了一些人在酒吧里听音乐，他们的工作就是对音乐表现出极大的热情。第二天晚上，同样是这些人，对音乐的反应却无动于衷。几天后，所有学生被问及那天酒吧里的音乐。请注意，同一间酒吧，同样的音乐，其他所有条件也完全相同，唯独这些被安排的人对音乐的反应不同。结果表明，与热情洋溢的观众在一起的学生对音乐的反应更加积极。[17]

“从众”是一个可以随处可见的产生影响的方法：我们买的衣服（我们

不想让自己看上去过于标新立异）、我们对于事件的反应（一些喜剧的背景笑声会让观众也跟着一起大笑）、我们的行为举止（酒店房间里号召人们重复使用毛巾的小卡片，在环保节能方面效果突出，多数客人都会对毛巾进行重复使用），甚至我们的回忆（如果别人记住一件事，即使这件事从来没有发生过，人们也会觉得似曾相识）。[18]

近些年来，一种叫做“社会规范”的新方法已经被成功地引入一些大学校园，在学生饮酒量方面起到了很好的控制作用。这种有悖于常规的方法并不是让学生不要喝酒，而是告诉他们其他同学的平均饮酒量。学生们在宿舍楼里可以看到大幅海报，上面写着，校园里的大多数学生在聚会时最多喝4杯酒。这样的方式为什么会行之有效呢？原因在于：这些孩子们是看着《单身男子俱乐部（OldSchool）和《动物屋（Animal House）这样的电影长大的，他们刚刚走出高中校门，过高地估计了大学生的饮酒量。在他们的想象中，大学生活就是一场接一场的狂欢，一杯接一杯的美酒。正是因为他们希望尽快融入到大学生活中去，成为一名真正的大学生，因此就会认为，如果别人都喝那么多，他们也应该喝那么多。然而，一张与他们的想象非常不同的海报却给出了一个完全不同，也更加准确的标准，让他们与真正大学生的标准靠拢。在那些使用社会规范理论的校园里，学生们的饮酒量大幅下降。[19]然而，从另一个角度来说，饮酒量本来低于“平均”标准的学生，在知道有关规范信息之后，也有可能增加饮酒量——这就是社会规范的功能强大之处。[20]此外，社会规范这个概念还适用于包括税务合规、交通安全以及性行为在内的其他领域。[21]神经学方面的研究甚至证明了当我们对他人的观点表示赞同时，我们大脑内的愉悦部分就会有所反应。[22]

规范往往会影响决策者对于提案的反应。为了赢得他们的支持，倡导者经常突出强调行业“规范”或“标准”：“这是现阶段行业内每个组织都正在做的事。”这句话传递了一个明确的信息：如果别人都这么做，我们也应该这么做。

林登·约翰逊在想说服各位参议员同意自己的意见时，经常会告诉他们自己已经得到了谁谁的首肯。他会说：“甲已经跟乙谈过了，乙会同意。甲跟丙也谈过了，丙也会同意。天哪，连丁都同意了。”正如约翰逊的传记作家罗伯特·卡罗所说：“这种做法虽然没有明确指出，但是其隐含的意思却点明了问题所在：小组委员会中，你愿意成为唯一一个与他人意见不同的人吗？”[23]近些年来，纽约地铁内的海报主题继续着先前的反恐战役，海报上写着：“去年，有1944名纽约市民发现了可疑人物或行为，并进行了举报。”这张海报所包含的思想便是从众和趋于规范。如果其他人对见到的危险人物或行为进行了举报，那么你也应该这样做。

添加重要程度或观念

一家提供地毯蒸汽清洗服务的公司打出了这样的广告：“本公司使用我们自己的雇员”——也就是说，他们不会把这项服务再转手包给别人。乍一看，这句广告语有些多余。洗个地毯，用不用你自己的雇员又有什么关系？但是，这个广告恰恰做了与精明的倡导者异曲同工的事情：创造了一个全新的，甚至完全出乎意料的问题，而这个问题很可能是决策者（潜在客户）以前从来没有考虑过的事情。

很多研究影响力的学者认为，一个人的态度是这个人所具有观念的一

种功能。反过来，观念则由预期和重要程度所组成。预期即主观可能性——事件发生的可能性有多大，或一件事物与其他事物相互联系的程度如何。重要程度则指这件事对决策者来说有多重要。

假设你正在试图劝说一位决策者同意一项全新的流程。首先，你应该问他对于新的流程持有什么样的观念和看法。例如，该流程会让发货速度加快、会使工作变得更加高效，还可能费用高昂。下一步，请决策者对新流程会加快发货速度、使工作变得更加高效以及增加成本这三方面的可能性进行打分，最高1分，最低0分。1分表示毋庸置疑，绝对相信，0分表示根本不可能。这个评分便是决策者的预期。接下来，请他对更快的速度、提高的效率和增加的成本这三项的重要程度打分。这一次，最高3分（最看重），最低-3分（最无所谓）（我举了一个例子，见表11-2）。收集到所有的数字之后，将每项预期与重要程度相乘，填在“乘积”一栏中，最后再将所有乘积相加，这个乘积之和反映出的就是决策者对新流程的态度。

表11-2　计算新流程的态度

观　　念	预　　期	重要程度	乘积（=态度）
新流程将会加快发货速度	0.5	+2	+1.0
新流程会提高效率	0.4	+1	+0.4
新流程会增加成本	0.8	–2	–1.6
乘积之和			–0.2

（续）

继续上面的假设。如果你想说服决策者对新流程抱有更加积极的态度，具体应该怎样做呢？首先，你可以让他改变预期。现在，他觉得新流

程在提高效率方面不会起到特别大的作用（0.4）。因此可以说服他，该流程对提高效率的作用比他想象的要大。加强劝说工作对提高可能性确有其效——孩子向父母保证，爬树不会受伤；航空公司告诉乘客会准点到达；工程师说机器发生故障的几率很小。具体到我们这个例子，如果你能说服决策者将该流程对提高效率的期望值提高到0.7，那么最后乘积的总和便可以达到＋0.1。现在，他对新流程总体持积极的态度。

另外，你还可以在每项观念对于决策者的重要程度上做做工作。现在，效率对于决策者的重要程度为＋1，如果你能让他相信效率的作用非常重要，从现在的＋1提高到＋3，结果会怎么样？这时，三项乘积之和便为＋0.6。劝说往往就是让人们改变他们对于一个想法的某些方面的感觉，既有可能变好，也有可能变坏。

当一个孩子拿到分数平平的成绩单时说："还不是那么差，"父母回答："确实很差！"

一位航空公司工作人员说："飞机晚点也不是什么大事儿！"乘客回答："是大事儿！要是我赶不上会晤，可能就会丢了这个单子！"

进行提案陈述时，多数倡导者都会对决策者的预期和重要程度进行修改。此外，还有另外一种颇具创意的改变乘积之和，进而改变人们态度的方式：你可以添加新的观念。还是上面那个例子，假设你给决策者提出一个建议——新流程将加强品牌的知名度。这个观念可能是决策者从来没有考虑过的。在劝说的过程中添加全新的元素能够从整体上改变计算结果。假设你让决策者相信，新流程会对品牌起到积极的推动作用（预期为0.6），这便是一项锦上添花的事情（重要程度为＋2）。现在，乘积之和

变成了+1.0（表11-3）。太好了！现在你赢得了决策者的支持。

表11-3　添加新的观念后对新流程态度的计算

观　　念	预　　期	重 要 程 度	乘积（=态度）
新流程将会加快发货速度	0.5	+2	+1.0
新流程会提高效率	0.4	+1	+0.4
新流程会增加成本	0.8	–2	–1.6
新流程会加强品牌知名度	0.6	+2	+1.2
乘积之和			+1.0

对于提案的方方面面，决策者经常早就会有一些已经成型的观念和看法，他们在脑子里早已盘算过这个提案所拥有的优势以及可能会出现的问题，比如费用和时间。独具创意的倡导者并不需要消除决策者已有的观念和看法，而是帮助他们认识提案所包含的全新观念。正像我们刚才所看到的，从一个崭新的角度思考问题很可能就是决定成败的关键一笔。

拉尔夫·李德曾担任过很多年基督教联盟的发言人，该联盟由一些保守的基督教团体组成。后来，李德又成为多家大型美国公司的说客。他的客户之一——波音公司曾就如何与包括中国在内的实行开放贸易政策的国家打交道征求过李德的意见，李德随即在中国创建了一个名为“基督教事工联盟”的组织。该联盟在其广告中介绍，与中国进行自由贸易会让更多的传教士有机会在无神论的中国开展工作。通常情况下，国会成员，特别是那些来自于保守地区的国会成员都会反对任何鼓励与无神论的中国进行贸易往来的政策，而这一次，李德开创的全新观念将整个想法成功推销出去。[24]

音乐行业曾试图让互联网停止允许人们下载并分享音乐的服务。他们

知道每个人都早已听说这方面的争论（例如，“这是非法的”），并且也已决定这个问题是否关乎每个个体，最后想出了一个全新的论据——将互联网服务与传播儿童色情图片相关联。他们说，这项服务的用户很容易在网上交换色情图片，而儿童又是主要用户之一，理应受到应有的保护，因此，应该使用法律手段禁止这项服务。

2010年6月，日本财政部提出一项全新的，完全出乎大家意料的建议——说服人们购买政府债券（JGB）。债券广告中是一位颇有魅力的女士，她说：“持有政府债券的男士更受女士欢迎”以及“女人只钟情于拥有政府债券的男士！！！！”有哪位男士曾经想到过投资政府债券还能跟自己会变得更加迷人搭上关系吗？

消费者在eBay上买东西图的是价格便宜又可以及足不出户便可买遍全世界。2010年，公司又介绍了一个在eBay上买东西的新理由：通过购买二手产品帮助保护我们的环境。eBay之所以想出这个理由，是因为他们找到一家咨询公司，让他们帮助计算出一个买家购买诸如皮质背包等二手产品会比购买全新产品减少多少碳排放。结论是，在eBay上购买一个使用过的背包所减少的碳排放相当于一个人在伦敦前往巴黎飞机上的碳排放。[25]巧克力制造商在为消费者创造全新标准方面也有类似举动：巧克力要经过美国公平贸易联盟和雨林联盟的认证，这是为了保证他们的产品不是由使用童工的工厂生产或者没有对水资源进行挥霍浪费吗？

有时候，头脑灵活的倡导者会意识到，自己的提案怎么都通不过组织设置的关卡，因此，他们会说服决策者考虑修改适用标准。例如，很多生物医学公司对治疗肿瘤的新药设定的标准为能够让肿瘤缩小。但是，一些

新药对癌症起到的作用并不是让肿瘤缩小，而是不会让它变得更大。科研人员在介绍一种能够抑制肿瘤生长的药物时，如果标准是肿瘤必须缩小，那么他们一定会受到决策者的质疑和阻碍。他们可能会据理力争，提出一个替代标准，比如，“这种药能不能将肿瘤的大小控制在现在的状态呢？”

政治家经常会对与问题相关的周边事物进行仔细观察，而这些周边事物往往是其他人还没有注意到的。比尔·克林顿对选民存在的各种小问题都关注有加，而这些问题经常与一位总统应该关注的问题相差甚远。例如，他曾经充满激情地对校服提出要求。校服？有没有搞错？

乔治·布什在第一次参加总统选举时，曾在南卡罗来纳州紧紧锁定地产税这个问题（他将其重新命名为“死亡税”）。其实，对于大多数人来说，地产税都是财务方面一个不是问题的问题，毕竟绝大多数人都是普通老百姓，用不着支付地产税。当布什在这部分税收上有所动作时，只会影响到2%的地产持有人。实际上，全美一半地产税仅由3300家地产公司支付，更有25%的地产税落在仅仅467家地产公司头上，每家承担超过2000万美元的地产税。[26]因此，多数人从来没听说过这项税收也就不足为奇了。然而，布什巧妙地将这个不是问题的问题变成一个主要问题：他提出并强调了一个人们从来没有听说过的问题。

类似的事情还曾经发生在老布什身上。在与对手迈克尔·杜卡基斯角逐总统宝座的后期，老布什发布了一个赋予犯人在服刑期间外出休假权利的广告。这个通常被称为“威利·霍顿”的广告展示了一些犯人在休假期间离开监狱的情景，画外音介绍说，杜卡基斯担任马萨诸塞州州长期间，一些当地的犯人在外出休假时实施抢劫，甚至强奸妇女。换句话说，这个广告真

正起到的作用是把“监狱休假”这件绝大多数选民从来都不知道的事情引入了大选。选民对于每位总统候选人的政治主张已经了解得非常全面，例如环境问题、税收以及国防等，却很少有人听说过监狱休假。这个广告也并未提及马萨诸塞州监狱休假计划最早其实是在1967年由一位共和党的州长（老布什即属于共和党）引入并开始实行的。

[1] Rob Walker，"Let There Be Lite，"New York Times Magazine，December 29，2002，39．

[2] Therese Louie，Robert Kulik，and Robertjacobson，"Vrhen Bad Things Happen to the Endorsers of Good Products，"Marketing Letters 17（2001）：13-23.

[3] Bill Pennington，"Golfers Have Their Clothes Laid Out for Them，"Ne7v York Times，July 13，2009.

[4] Andreas Buchholz and Wolfram Wordemann，Wbat Makes Winning Brands Different（New York：Wiley，2002），25-26.

[5] David Rothkopf，Running the World（New York：Public Affairs，2005），367.

[6] Daniel Okrent，Last Call（New York：Scribner，2010）.

[7] Eric Abrahamson and Charles Fombrun，"Macroculture：Determinants and Consequences，"Academy of Management Review 19（1994）：728-755.

[8] Richard Weaver，The Ethics of Rhetoric（Chicago：H.Regnery，1953）．

[9] "The Party's Over，"Economist，February 1，2003，66.

[10] Evan Osnos，"The Daley Show，"New Yorker.March 8，2010，40.
[11] Samuel Freedman，"How They Overcame，"New York Times，February 6，2005.
[12] Douglas Smith and Robert Alexander，Fumbling the Future：How Xerox Invented，Tben Ignored，the First Personal Computer（Lincoln，NE：I-Universe，1999），146.
[13] Kimberly Collins，"Profitable Gifts，"Perspectives in Biology and Medic-ine 47（2004）：105.
[14] George Anders，Perfect Enough（New York：Portfolio，2003），2.
[15] James Twitchell，"Higher Ed，Inc.，"Wilson Quarterly，Summer，2004，57.
[16] Michael Barone，"The Loyal Opposition，"WaII Street journal July 6，2005.
[17] John Hocking，Duane Margreiter，and Cal Hylton，"Intra-audience Effects：A Field Test，"Human Communication Researcb3（1977）：243-249.
[18] Robert Cialdini，"Don't Throw in the Towel：Use Social Innuence Research，"APS Observer 18（2005）：33.
[19] Shailagh Murray and Bryan Gruley，"Uneasy Alliance：On Many Campuses Big Brewers Play a Role in New Alcohol Policies，"Wall Streetjournal，November 2，2000.
[20] Wesley Schultz，Jessica Nolan，Robert Cialdini，Noah Goldstein，and Vladas Griskevicius，"The Construct：ive，，

Destructive，and Reconstructive Power of So-cial Norms，"Psycbological Science 18（2007）：429-434.

[21] "Case Studies，"National Social Norms Institute，University of Virginia，http://www.socialnorms.org/CaseStudies/casestudies.php（accessed April 28，2010）.

[22] Daniel Campbell-Meiklejohn，Dominik Bach，Andreas Roepstorff，Raymond Dolan，and Chris Frith，"How the Opinion of Others Affects Our Valuation of Objects，"Current Biology 20（2010）：1-6.

[23] Robert Caro，Master of the Senate（New York：Vintage，2002），340.

[24] Jamie Dean，"Bruised Reed，"World Magazine，November 19，2005，http://www.worldmag.com/articles/11278（accessed April28，2010）.

[25] Claire Miller，"eBay Highlights Conservation as a Benefit of Buying Used，"New York Times，March 8，2010，B8.

[26] aul Krugman，"For Richer，"New York Times Magazine，October 20，2002，77.

第12章　让你的想法令人难忘

生命中再也没有比想象力被激发更让人难忘的日子了。

——劳伦斯·达雷尔

在熙来攘往的街道上徜徉，什么能够吸引你的注意力？事实上，当你仔细思考有多少东西能够引起你的注意时，你会发现其实也并没有多少。然而，最终还是会有某样东西能够激发你的兴趣。为什么？是什么让它与众不同？当你进行提案陈述时，可以把决策者想象为正在遍布着各种新想法的街道上行色匆匆的行人。倡导者之所以能够成功，就是因为他们拥有让决策者在众多新想法中唯独能够注意自己这个想法的能力。如何激发决策者的兴趣便是本章将要讨论的内容。如果你能够很好地运用以下这几种方法，就可以让你的想法给他人留下深刻的印象：①让想法生动鲜活、活灵活现；②锚定论据；③使用令人难忘的标签；④使用引人注目的图标；⑤使用令人信服的比喻修辞。

让你的想法生动鲜活、活灵活现

你想买台新电脑。假设《消费者报告》提供了全面、公正、基于实践经验的产品评估，将X-900与众多其他品牌的电脑进行了细致对比，其中包括一款名为Castillion的电脑。报告指出，X-900的销量为Castillion销量的10倍，故障率也比其他产品低很多。无论从哪方面考虑，你都觉得X-900最靠谱。就在你马上要结账的时候，旁边一个人问你是不是打算买这台电脑，你点头。他侧过身，小声对你说："这是我用过的最差的电脑！"然后详细列举了他经历过的种种问题。"听我的，买Castillion，"他非常肯定地说。"我有两个朋友都买了Castillion，都特别满意。"你现在打算怎么办？你还会买X-900吗？还是会开始有些含糊，尽管《消费者报告提》供了那么多有利于X-900的信息？如果你和大多数人一样，那么店里遇到的这个人对自己遇到的问题进行的生动鲜活、活灵活现的描述便会比所有白纸黑字的统计数字更能动摇你的决心。[1]我们更加偏爱生动鲜活的信息，这种信息可以是一个例子、一个故事，也可以是一个引人注目的细节。

当倡导者讲述一个新想法时，活灵活现的例子可以使论点更加强有力，并且让决策者对想法的主旨印象深刻。马克·吐温有句名言，没有什么事能比一个好例子带来的烦恼更难容忍的了。2003年，德国经济一蹶不振。很多德国人抱怨德国政府为部分人发放的福利金过多，有些没有资格领取福利金的人也得到了救助，一时间全国上下沸沸扬扬。这期间，《图片报》报道了一个名叫罗尔夫·约翰的德国人的事情。这个人在佛罗里达的一个富人区住了20多年。每个月，德国政府都给他寄一张2200美元的失

业支票，供其支付房租和日常花销，此外，他还雇有一个管家。一石激起千层浪，这条新闻引起了德国公众的极大愤怒。德国总理表示对给约翰先生发放福利金这件事完全不能接受，卫生和社会保障机构的负责人也持同样观点，并且告诉记者：“棕榈树下（佛罗里达）再也不会有福利金了。”[2]约翰先生这个生动鲜活的例子对德国政府在福利方面的政策起到了极大的影响。

人们非常容易被生动鲜活的例子所说服，哪怕这些例子并不具有代表性。一旦对水灾进行报道，立刻就会有人购买水灾险。他们过高地估计了自己死于非命的可能性（每年，因受鲨鱼攻击而死亡的人数少于因蚊子叮咬或大象攻击而死亡的人数，但是你最好在大家看过《大白鲨之后再告诉他们这条信息）。成功的倡导者深知令人难忘的例子拥有不可估量的价值。他们会提到纳入其想法的试点项目大获成功，或者点出两三家已经采纳了这个提案的声望极高的公司名字。而当对某件事持反对意见时，倡导者便指明失败的经历（例如，“在实验室的时候，整个装置都炸毁了，墙上砸出了一个大洞”或者“这让我想起了去年最严重也是最让人无地自容的糗事。我们不能允许这样的事再次发生”）。

有时候，倡导者为了得到一个鲜活的例子，在进行提案陈述前甚至需要等待一段时间。加州理工学院教授克莱尔·帕特森曾试图说服全世界，含铅汽油对身体有害，并且进行了大量的科学研究，但一直没有受到社会的广泛关注。直到1996年，社会学家S.科拉姆·吉尔菲兰提出正是水管里的铅导致了强大的罗马帝国走向衰败。这个研究结果一经传播，立刻受到全世界媒体的高度关注。这个有关历史上最为强大的国家却毁于铅中毒的鲜活例子，终于将公众的注意力引到了帕特森的研究和主张上。[3]

好的故事之所以拥有极强的说服力，正是因为栩栩如生、鲜活生动的特性。想想那些长达一小时的电视新闻节目，讲述着各种动人心魄的故事，内容基本围绕人们受到的各种伤害展开，包括身体的、精神的或财务上的。很多观众想都不想便迅速地以偏概全，将那些可怕的小概率事件扩展到全世界。他们很少会问，看到的这件事到底有多典型？是不是经常会发生类似的事件？很多人都会遇到吗？生动鲜活的例子对数据起到了边缘化的作用。

夺人眼球的细节在说服力方面拥有与故事一样的功能。假设你发明了一种杀害尘螨的新方法。尘螨是一种肉眼几乎看不到的藏匿在家中各个角落的微小生物。当你介绍这种新方法时，第一步可以让人们了解尘螨就隐匿在他们的家中，并且最爱把家安在床垫里。你还可以这样介绍——10年以后，因为容纳了尘螨及其排泄物，床垫的平均重量会达到10年前的2倍。[4]哪个叙述会产生更大的影响力？

引人注目的细节还包括数字。但是，单纯的数字往往会让人觉得枯燥无趣，人们容易被数字搞得云里雾里。正如奥利弗·温德尔·霍姆斯曾经说过的："多数人按照情节推理，而非按照数字推理。"因此，当睿智的倡导者使用数字时，会将这些数字用鲜活生动的等量物来表达，从而让数字变得更加真实、有趣。

疾病控制和预防中心（CDC）号召人们勤洗手，以起到预防感冒和流感的作用。使用肥皂时应该搓多长时间呢？中心说，20秒，并且还有一句补充说明，20秒大概相当于唱两遍《祝你生日快乐》。

航天飞机在太空穿梭的时速为17500英里（约28000公里）。这个速

度听上去让人觉得很厉害，但是并不能想象具体到底有多快。这样说怎么样——宇航员每45分钟就能看到一次日出和日落。现在确实能够感觉到速度飞快了！

1981年，里根总统对高达10000亿美元的“令人费解的”债务非常不满，他说：“如果你有一摞面值为1000美元的钞票，只需4英寸高（约10厘米），你就是个百万富翁。同样是面值1000美元的钞票，10000亿美元摞起来会有67英里高（约107公里）。”[5]

以上的每个例子中，数字都由生动的等量物来形容。鲜活的等量物能够让倡导者的陈述变得特别引人注目，来看下面这些例子：

当纽约市支持植树的人们在对树木进行保护方面寻求公众支持时曾公布，仅仅332棵树就能够储存143吨纽约市民呼出的废气。[6]如果你想要清新干净的肺，就请支持保护树木，整个信息非常清晰明确。

2009年，美国能源部长、诺贝尔奖获得者朱棣文说，如果全世界100个位于热带和气温较高的大城市中有2/3建筑物的屋顶能够刷成白色，那么我们在气候上所受的益处将相当于全世界所有车辆全部消失10年。[7]还不快刷房顶去！

办公桌上每平方英尺（约6.45平方厘米）平均有20961个细菌。《华尔街日报》曾经刊登过一篇文章，告诉读者办公桌上的细菌平均比马桶圈上的细菌多4倍。[8]是谁资助的这项研究？高乐氏公司——一家消毒产品制造商。

美国公共利益科学中心是使用鲜活数字等量物方面的大师。为了说服

我们减少对甜品的消费，中心提出一些很难忽视，同时也是很难忘记的比较：一个肉桂卷（670卡路里；34克脂肪）相当于一个麦当劳巨无霸再加一整杯巧克力圣代。一块芝士蛋糕工厂餐厅的原味奶酪蛋糕（710卡路里；49克脂肪）相当于一个必胜客单人萨拉米比萨再加两个DQ冰激凌的香蕉船。[9]哪种描述更有冲击力——卡路里数和脂肪克数还是它们的等量物？

后来，中心又通过鲜活的等量物方式将其他美味的食品变得没那么好吃。例如，看电影时吃的一桶爆米花与6个肯德基鸡翅根或42磅果冻豆或500根胡萝卜的脂肪含量一样。吃一盘意大利白酱宽面所摄入的脂肪量相当于吃31片油炸培根摄入的脂肪量。[10]有谁想吃胡萝卜吗？

你可能会觉得活灵活现的描述只对非专家的普通人有效，对那些对某些问题没有深入了解的人有效。事实并非如此。即使知识渊博的专家也有可能被生动鲜活的例子所影响。例如，医生会阅读出色的医学研究报告，报告得出结论，某种特定的药物适用于一种疾病的治疗。但是，他们有可能忽视建议的部分，因为若干年前有位患者对这种治疗产生了危及生命的反应。[11]

[1] Paul Herr，Frank Kardes，and John Kim，"Effects of Word-of-Mouth and Produa-Attribute Information on Persuasion：An Accessibility-Diagnosticity Perspec-tive，"Joumal of Consumer Research 17（1991）：454-462.

[2] Mark Landf er，"A German Banker on Welfare among Miami's Palms，"NezvYork Times，October 17，2003.

[3] Christian Warren，Brusb Brutb Death（Baltimore，MD：Johns HopHns UniversityPress，2000），218.

[4] "Those Cosdy Weapons against Dust Mites May Not Be Worth It，"Wall Street Journal，February 18，2000.

[5] Ronald Reagan，Address Before a Joint Session of the Congress on the Program for Economic Recovery，February 18，1981，The American Presidency Project，http://www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php？pid＝43425（accessed January16，2011）.Points of audience reaction are omitted.

[6] Corey Kilgannon，"Get That Oak an Accountant，"Ne-w York Times，May 12，2003.

[7] David A.Fahrenthold，"U.S.Suggests White Roofs to Curtail Climate Change，"Wasbington Post，June 14，20008.

[8] David Williams，"Is Your Desk Making You Sick？"CNN，November 13，2006，http://www.cnn.com/zo04/HEALTH/12，13/cold.flu.desk/index.html（accessed April 28，2010）.

[9] Nutrition Action Health Letter，Center for Science in the Public Interest，Wash-ington，DC，June 1996.

[10] "Chewing the Fat，"Time，August 1，1994，12.

[11] Francine Russo，"The Clinical Trials Botdeneck，"Atlantic Montbly，May 1999，36.

锚定理论

威廉姆斯-索诺玛厨具店（Williams-Sonoma）发现，无论在店里还是在订购名录里，当他们把全店最贵的价格为429美元的面包机放在价格为275美元的面包机旁边，275美元的面包机销量便会翻番。[1]这是为什么？价格更加昂贵的那一款面包机为顾客设定了一个心理锚定价位，这个锚定价位会使旁边价格稍逊的那一款看上去价格合理。如果人们只看到275美元的面包机时，很有可能会觉得价格过高，而一款标价更高的产品会锚定顾客对面包机价格的心理预期。

当倡导者进行提案陈述时，经常使用的一个强有力的方法便是锚定。精明的销售人员每天都使用锚定的方法，比如你在店里看上一块非常华丽的波斯地毯，你问销售："多少钱？"他翻起地毯的一个角儿，给你看了看价签。在看到你不太自然的表情后，销售微笑着对你说："你是我今天第一位顾客，你看我给你打个9折怎么样？"你重新打起精神，继续跟他讲价。几分钟之后，你满心欢喜地走出商店，你觉得今天真是捡了个大便宜，7折就把地毯拿下来了。没错，你真的是捡了个便宜！要是你再回到这家店，可能会看到刚才那个销售正在窃笑。他把地毯的价格标高了80%。地毯背面的价签就起到了锚定价格的作用。

即使专业人员也会受到锚定策略的影响。当经验丰富的房地产中介人员对一幢房子进行估价时，他们便会受到标价的影响。标价越高，中介人员对房子的估价就会越高。在这里，标价设定了一个锚定价格。[2]

成功的领导在对他人进行劝说以及改变公司文化时也会用到锚定策

略。20世纪80年代，可口可乐在可乐市场上占据主导地位。当时可口可乐的首席执行官罗伯托·古兹维塔建议公司在对业务的评估上使用新的锚定标准。古兹维塔并不讨论可口可乐所占有的市场份额，而建议使用不同的锚定标准，他将其称为“肚子份额”。现在，公司所有饮料的市场份额便成为新的锚定标准。虽然可口可乐在可乐市场上拥有不争的地位，当把所有饮料加在一起时（例如果汁、水和茶等），市场份额就小了很多。改变锚定标准会让公司对业绩的大幅增长进行重新思考。在古兹维塔担任首席执行官的16年间，公司的股票回报增长了将近7100%。

然而，当为公司高层管理人员设定薪水时，锚定策略则会对决策起到不是那么积极的影响，其他公司高于平均水平的工资便成了锚定标准。例如，《华尔街日报》曾报道，2008年，图齐罗尔工业公司（Tootsie Roll）（年销售额约为5亿美元）在设定公司高管的报酬时，参考卡夫食品（Kraft Foods）（年销售额约为400亿美元）的薪资水平。通过将卡夫当作自己的锚定标准，图齐罗尔为其高管设定了非常高的薪资水平，尽管自己无论在规模还是收入上都与卡夫相差甚远。[3]

那么，倡导者在介绍其想法时应该怎样使用锚定策略呢？

倡导者了解决策者的锚定标准。决策者在考虑和判定你的想法时有什么参照物吗？他们使用什么标准？他们习惯什么样的标准或做法？最早，3M公司对阿特·弗莱的便利贴没什么兴趣。根据公司内部正式的市场调查报告，市场对这项创新也没有多大需求。然而，弗莱并不这么想。之前，他曾对自己部门使用过的便利贴数量进行记录，发现他的同事一年内使用的便利贴在7～20个之间。同样是这些人，一年内却只用了一卷思高魔术

贴（3M的一款畅销产品），而思高魔术贴在当时是公司主要收入来源之一。将便利贴的潜在销售锚定在思高魔术贴的销售之上使得便利贴看起来是个能够赚钱的产品。[4]

倡导者为决策者创造新的锚定标准。设定基准是政治还是收集数据？两者兼有。从政治角度来说，人力资源部门心思敏捷的倡导者如果想说明自己部门的工作人员薪资水平较低，那么就可以举三个雇员工资水平较高公司的例子。而如果觉得自己部门工作人员的薪资水平过高，则可以找三个雇员工资水平较低公司的例子。精明的咨询公司会通过将潜在的客户归在顶级公司一类来使自己索取的高昂咨询费用看上去合情合理。如果咨询公司将潜在客户归于实力较弱的一类时，潜在客户便找不到任何使用这家咨询公司的理由。《纽约时报》曾在采访全世界最大的瓶装水生产商之一——雀巢饮用水集团首席执行官金·杰弗里时向其提问，瓶装水对环境有何影响（潜台词："你真觉得使用那些塑料是对的吗？"），杰弗里回答："我们在包装上使用的塑料少于苏打水或其他便携饮料。碳酸饮料的瓶子重量是我们的两倍，而佳得乐（Gatorade）瓶子的重量是我们的三倍。"[5]杰弗里并没有对使用塑料的问题进行正面回答，而是与其他种类的饮料进行对比，从而使自己的产品看上去好极了。

倡导者要的比实际需求的多。就像前面提到的卖地毯的销售人员一样，聪明的谈判者知道起价会对售价起到锚定的作用。[6]在讨论预算的会议中，精于算计的倡导者要求的总是比实际需要的多很多。他们要求的一部分预算很有可能被否定，但是要求的总预算已经对决策者的态度起到了锚定的作用。

[1] Itamar Simonson and Amos Tversky，"Choice in Context：Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion，"Journal ofMar，treting Research 29（1992）：281-295.

[2] Gregory Northcraft and Margaret Neale，"Experts，Amateurs，and Real Estate：An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions，"Or-ganizational Behavior and Human Decision Processes 39（I 987）：84-97.

[3] Cari Tuna，"Picking Big'Peers'to Set Pay，"Wall Street jornal August 17，2009.

[4] Art Fry，"Art Fry's Invention Has a Way of Sticking Around，"interview by Paul Rosenthal，May 20，2008（podcast），Lemelson Center，Smithsonian Institu-tion，http://invention.smithsonian.org/video/vid-popup.aspx？clip＝i&id＝518（accessed April 28，2010）.

[5] Claudia Deutsch，"A Spodight on the Green Side of Bottled Water，"New York Times，November 3，2007.

[6] Adam Galinsky and Thomas Mussweiler，"First Offers as Anchors：The Role of Perspective-Taking and Negotiator Focus，"Journal of Personality and Social Psy-chology 81（2001）：657-669.

使用令人难忘的标签

“一个名字包含什么内容？”莎士比亚曾经写道，“玫瑰即使换一个名字也依然芬芳。”他这句话说的不全对。实际情况是，名字和标签关系重大。曾三次获得普利策新闻奖的托马斯·弗里德曼说过：“在充满思想的世界里，命名什么就拥有什么。”[1]

倡导者深知夺人眼球的标签和标语究竟有多大的价值、多强的潜力。想想那个名为“善待动物组织”（PETA）的非政府组织，谁能反对“善待”这个主张？再想想有关堕胎的问题，站在“主张有权选择是否堕胎”以及“主张对胎儿提供全面的法律保护”一方，又有谁会反对生命、反对选择？想想赌城拉斯韦加斯，你为什么会去那儿——赌博还是游戏？再想想石油，美国的石油公司在做什么——挖油还是寻求能源独立？再看看医学界，你是更怕染上克雅氏病还是疯牛病？这两个名字其实是同一种病，但是疯牛病这个新名字听起来更吓人，让人们一看见牛肉就躲得远远的。[2]

政治活动家也非常清楚，命名这件事真的事关大局：42%的美国人认为政府在“福利”上投入过多，而只有7%的人感觉政府在“救助贫困人口”方面花销过大。[3]难怪众议院有个“筹款委员会”，而不叫“提高税收委员会”。再来看看一个词语选择所具有的重大意义以及含义的不同：当托马斯·杰斐逊在对《独立宣言》的草稿进行编辑时，把“臣民”换成了“公民”。

让我们走出政治领域，进入商业领域。巴塔哥尼亚齿鱼曾一度在太平洋水域泛滥。20世纪90年代末，有位名叫李·兰兹的商人给齿鱼换了个标签，然后推向市场。这种名为“智利鲈鱼”的海鲜一经改名，上市后反应颇

佳，销售猛增，以至于现在成为濒危物种。同一种鱼，标签不同，结果就不同。[4]

冷战时期，中美两国曾一度关系紧张。新西兰水果出口商T&G公司深知将一种名为“中国醋栗”的水果在这个节骨眼上推销到美国难度到底有多大。公司灵机一动，给这种水果起了个新名字——猕猴桃，不仅成功地将这种水果引入美国，销量还非常可观。你喜欢梅子干还是李子干？这俩名字其实说的是同一种东西。很多人喜欢给家里的宠物买蒙古沙漠鼠，但仅限于这种动物被称作“Gerbil”（沙鼠）的时候。标签对事物起到举足轻重作用的例子数不胜数。此外，使用标签的方式也多种多样。

标签的多种使用方式

标签可以让事物看上去更值钱或更廉价。著名企业家蒂姆·布里塞克斯年轻时曾经买过3头驴，每头25美元。他想把驴倒一下手，赚点儿钱。布里塞克斯看到一则广告上写着“出售驮骡，每头75美元”，顿时灵机一动。布里塞克斯自己也打出了一个广告：“3头驮骡，每头75美元”。电话铃顿时此起彼伏。布里塞克斯说，“我们只是把驴重新贴了一个驮骡的标签”，价格就直线上升了。[5]标签能使商品销量大增。

伊利诺伊州厄巴纳有一家名为“调味盒”（Spice Box）的餐厅，前来用餐的每位顾客都会得到一杯免费红酒。一些食客拿到的酒瓶子上贴着“来自于诺亚葡萄园的加州赤霞珠”的标签（在美国，加州葡萄酒被认为是顶级葡萄酒），另一些食客的酒瓶上贴着“来自于诺亚葡萄园的北达科他州赤霞珠”的标签。与喝北达科他州红酒的食客相比，这些喝着加州红酒的

食客用餐期间多吃了11%的食物，并且在餐桌旁多坐了10分钟。真实情况是，两组食客其实喝的是同一种酒——售价仅为2美元、俗称“两元抛”的红酒，而唯一的区别就在于酒瓶上的标签不同。[6]贴有加州红酒的标签能够给食客带来高级感以及感觉良好的氛围，这些都是贴有北达科他州的标签不能做到的。这种美妙的感觉表现为享受轻松惬意的美食时光以及额外的消费。即使价格保持不变，只要将“销售”这个词与产品相关联，便会提高50%的需求。[7]当旧机动车被称作“Pre-owned”（以前曾经被拥有，中文意思即为“二手”）时，汽车的价值也会提高。

政治家们在推行其主张时也经常使用富于想象力的标语。富兰克林·罗斯福为美国带来了“新政”。罗纳德·里根为苏联贴上了“邪恶帝国”的标签，并且把一个致命的洲际弹道导弹称为“和平卫士”。90年代，共和党人推出《与美国定约》。

有效的标签不仅可以为想法或建议提供引人注目的标语，还会针对那些反对意见创建自己的与众不同之处。2001年，惨无人道的恐怖主义者对五角大楼和世贸中心发动了袭击。45天后，参众两院通过了一部正式名称为《为拦截和阻止恐怖主义提供适当手段以团结和巩固美国法案》的法案。而在把这项法案公之于众的时候，他们将该法案命名为《爱国者法案》。那个时刻，国会里的哪个成员能给“爱国主义”投反对票？

2009年，奥巴马政府将其巨额开支称为“投资”。很少有人希望看到政府花钱，但是在医疗保健、基础设施等方面进行投资是可以的。

20世纪90年代末，罗杰·史密斯在位于首都华盛顿附近的海军水面作战中心担任印度部主管。当时，美国政府上上下下都在削减预算，史密斯

担心自己的部门也会在被裁之列，因此在没有经过事先批准的情况下将自己的部门更名为“国家能量学中心”。他之所以使用“能量学”这个词，是想描述自己的部门在爆破方面进行的研究。不仅如此，史密斯还做好了各种新名字的牌匾，连自己的名片和信头纸都换上了这个名字。为什么？因为他知道，对海军来说，关闭海军水面作战中心下面的一个部门是件轻而易举的事情，而关闭一个“国家中心”却没那么容易。史密斯这个颇具创意的对策起到了作用，他的中心被保留下来。[8]

标签选得好，即使不是什么好主意，有时也能被推销出去。美国内战时期，尤利塞斯S.格兰特是一名年轻的将军。有一次，上级让他用旗子给同盟军大部队指路，而他没有服从命令，不但没指路，还向对方开了火。这一举动后果惨重，格兰特和他的兵几乎可以说是死里逃生。格兰特对于标签的使用达到了炉火纯青的程度，他一口咬定这次突袭是一次“奇袭”，而非攻击。这就意味着，他的士兵在双方交战中并没有被击退，相反，这一来一往的奇袭是一场颇具胆识的战斗，是一场成功的战斗。[9]

有时候，倡导并不是在推销想法，而是叫停或阻止想法的实施。因此，倡导者明白独具创意的标签还能够起到破坏想法的作用。想想2009年，“死亡小组”这个标签如何改变了有关美国医疗保健的激烈辩论。托马斯·爱迪生曾是直流电的积极倡导者，坚决反对乔治·威斯汀豪斯颇具竞争性的交流电的主张。因此，当纽约州对罪犯开始启用由交流电驱动的电椅时，爱迪生立刻将交流电称为“刽子手的电流”，并且告诫人们，交流电只适用于一种情况——杀人。[10]这件事之后，爱迪生手下的一些雇员称，面临死刑的罪犯都在“声讨‘威斯汀豪斯’”。[11]在此之前，爱迪生在推广自己的新发明时已经以另一种方式使用过标签。每当说到电灯时，他都要将

气照明加上“旧时代照明”的标签，而将自己的技术冠以“摩登”的形容词。[12]

虽然爱迪生没能成功阻止交流电的推广，但是历史上却不乏通过标签将想法扼杀在萌芽状态的例子。例如，北弗吉尼亚一项有关只要支付高额过路费，即使车内只有一个人，也可以使用高承载车辆专用道（通常仅限于车内有两位或两位以上乘客使用）的提案，正是因为被冠以“雷克萨斯专用道”的标签（反对者以豪华轿车为专用道命名，表示反对富人享有特权），最终遭到否决。[13]哪位选举产生的官员能够支持一个富人专享的提案呢？转基因食品的反对者在对生产和销售转基因食品的公司进行攻击时，形容他们使用“终结者技术”创造了“恶魔变种食品”，提起死亡以及疯狂科学家的怪物等词汇足以打消人们的食欲。

拥有极强说服力的政治家们也经常通过使用标签来对竞争对手进行攻击。理查德·尼克松被对手戏谑地称为“狡猾的迪克”。比尔·克林顿则被对手叫做“滑头的威利”。政治谩骂无处不见。2006年墨西哥大选期间，总统候选人安德烈斯·曼努埃尔·洛佩斯·奥夫拉多尔称当时的总统比森特·福克斯为“小冠雉”——一种不停聒噪的鸟。什么意思？福克斯只会说，而没有任何实质性的结果。有时候，标签还可以对竞争对手的能力进行有效瓦解，甚至根本不容他们说出自己的想法。例如，克林顿总统经常通过将共和党的提案贴上“派系感过强”的标签而指出其主张仅仅出于政治目的，从而成功地否决他们的提案。同样，当戈尔副总统对布什总统的经济计划细节提出质疑时，布什的一句“模糊匹配”则将戈尔团队辛辛苦苦做的所有分析工作定性为毫不相干。

批评可能会产生削弱他人想法的标签，有时候，想法的支持者还会在不知不觉中创造破坏自己想法的标签。1975年，史蒂夫·萨松是柯达公司的一名年轻的工程师，他发明了世界上第一部能够正常使用的数码相机。那么，柯达是否将萨松的这项新发明推向市场了呢？没有。事后，萨松沮丧地说，可能坏就坏在他加的标签上了：在公司内部讨论这个新发明的会议上，面对众多从事与胶卷相关工作的同事们，萨松将自己的新机器贴上了“不需要胶卷的照相机”这样一个标签。萨松说：“（应该）说点儿能够让观众兴奋起来的事情。”[14]

怎样创造能把想法推销出去的标签

长久以来，公司对各种项目均冠以内部代号。睿智的倡导者明白，反正任何想法都要被起个名字，那么为什么不起个朗朗上口，能够让人眼前一亮的名字呢？出色的标签能够走进人们的心里，自然而然、不知不觉地创造或好或坏的瞬间反应。微软产品经理迈克尔·伯克曾经说：“如果名字起得恰到好处，当你听到这个名字的时候，就会感到非常心满意足。”[15]同样，如果一个标签每天都被使用，人们就会开始相信这个标签背后的想法或概念是真实而正确的。这种做法很难让标签背后的新想法受到抑制。

令人印象深刻的标签可以是新创造的，例如达萨尼（Dasani）、埃克森（Exxon）；可以来自于普通词汇，例如专指纽约市休斯敦大街南部的苏荷区（SoHo）；还可以是人名，例如万豪（Marriott）。不论它们从何而来，各种有效的标签都拥有一些共性。

有效的标签背后是实质性的内容。一个标签本身并不具有能够成功将

想法推销出去的功能。当被问及这个标签的具体含义时，倡导者必须能够对标签背后的想法进行详细深入的解释。最优秀的标签能够将实质性的内容完好地传播出去。想想Weedwacker（直译为“杂草斗士”，指手持式割草机），单单一个名字，其功能就已经一切尽在不言中了。

有效的标签言简意赅。长标签不如短标签更加有效。如果标签确实需要较多文字，为了增加其有效性，倡导者可以将其转化为能够给人留下深刻印象的缩略版。人们当然可以在眼科医生那里要求做“激光辅助原位角膜磨镶术”，但是他们也可以简单地说：我想做个LASIK手术（激光近视手术）。

有效的标签干脆利落。它们能够一下子抓住人们的注意力，并且应该容易发音、朗朗上口。[16]想想那些拥有押头韵的畅销品牌——可口可乐以及Bed，Bath&Beyond（床上用品、浴室用品及其他）家居用品店。这两个名字都易于发音、易于识别，并且易于记忆。如果一个想法被贴上了很难发音的标签，那么看上去就不那么诱人，不那么靠谱。[17]此外，与名称复杂的公司相比，名称发音简单的公司还会在股票市场上产生更加理想的财务回报。[18]

Amazon.com成立之初叫做Cadabra公司，创始人杰夫·贝佐斯后来才将公司更名。为什么？首先，Amazon以字母A开头。就像AAA管道疏通公司在黄页上占据第一的位置一样，报纸杂志列出的网站名称也是按照字母顺序排列。其次，亚马孙河流量浩大，贝佐斯胸中有大志，为什么不给公司起个宽广洪亮、掷地有声的名字呢？

干脆利落的标签含义颇丰。Intel（英特尔）的名字来源于

intelligent（智能）和electronics（电子）；Qualcomm（高通）则来自于quality（质量）和communication（通信）。万艾可（Viagra）最早在辉瑞公司内部被称作UK-92、480或西地那非，哪个名字都与该药物拥有的功能不沾边。而万艾可这个新名称不仅包含活力（Vigor）的意思，还与尼亚加拉（Niagara）瀑布谐音。哈雷戴维森则将其股票代码从HDI变为HOG。

有效的标签能够传播价值观。一家从事研发的军事机构内有一个名叫“质量保证”的部门。每年，这个部门的经费都要被压缩。认识到部门的名字陈旧过时，又起不到传播的作用，部门领导将名字改为“任务保证”。部队里什么最重要？是任务！经费压缩就此打住。

美国民权运动领袖詹姆斯·法默向林登·约翰逊总统提出建议，希望联邦政府能够帮助处于劣势的黑人获得更多的机会。法默提出了一个名为“补偿性优惠待遇”的计划，约翰逊总统虽然喜欢这项计划，但是对计划的名字并不满意。作为一名心思敏捷的战略家，他将这个计划重新命名为“平权法案”。这个新标签不仅听起来更加脍炙人口，而且对法默想要表达的意思做出了更加精准的描述。

有效的标签让想法看起来合理、正确。朗朗上口、恰如其分的标签可以置竞争对手于尴尬窘迫、无力还手的境地。2009年，部分国会代表希望强制降低温室气体排放，将其草案命名为《2009美国清洁能源与安全法案》。这样一来，竞争对手如果想反对这个草案，就只能反对清洁的空气和安全了。一项城市规划举措被冠以“智能增长”的名称，那么其反对者会支持什么？难道是“弱智增长”？如果选民反对“能源独立”，那么他们支持

能源依赖？数不胜数的标签令提案或计划无法被反对：“不让一个孩子掉队”（谁想让孩子掉队？）、《清洁空气法》（你希望呼吸污浊的空气吗？）、“家庭价值观”（你是反对家庭，还是反对价值观，还是对它们都不满意？）。

有效的标签与时俱进。90年代，仅需在公司名称后面加一个“.com”，股价和交易量就会大幅上升。[19]即使在今天，当共同基金的名字更符合当前趋势时（例如，将“小盘股票型基金”改为“小盘成长基金”），募集到的基金数量则会有明显增长。其他条件和状况完全一样，唯一的区别就是标签。[20]当环境和趋势发生变化该怎么办呢？重新创建新的标签。

一些精明的倡导者将其想法以重要人物命名。1610年，伽利略使用刚刚发明不久的望远镜仰望夜空。他最早期的发现包括四颗围绕木星运转的卫星。伽利略的家境并不富裕，他的发现对势力强大的罗马天主教会的信条产生了极大的挑战。伽利略此时极度需要经济和政治上的帮助，情急之下，他分别使用有权有势的美第奇家族四兄弟的名字为木星的四颗卫星命名。伽利略的这一举动卓有成效，美第奇兄弟邀请伽利略前往佛罗伦萨，给了他所需要的钱、荣誉、房子以及名分。

20世纪80年代末至90年代初，参议员丹尼尔·莫伊尼汉催促国会在首都华盛顿宾夕法尼亚大街修建一幢大型豪华政府办公楼。长久以来，莫伊尼汉一直都希望国会山到白宫的街道沿线布满设计考究的建筑物。他计划修建办公楼的地方当时是一个破破烂烂的停车场。随着施工的展开，严重超支的成本引来了调查团。莫伊尼汉非常担心国会中当权的共和党成员会叫停该项目。万幸，一位来自加州的共和党国会成员（安德里娅·希丝特安

德）提议将办公楼以共和党的标志性人物——罗纳德·里根的名字来命名。[21]莫伊尼汉终于松了口气：共和党没有任何人反对这座对里根具有纪念性意义的建筑物。今天，这座联邦修建的第二大办公楼依然昂首矗立在宾夕法尼亚大街上，大楼的墙壁上深深地嵌着里根的名字。

无独有偶。20世纪40年代末期，保罗·路特和让·莫内想出一个将德法两国的煤炭和钢铁行业整合在一起的主意。这两位非常有先见之明，将他们的提案命名为《舒曼宣言》。舒曼是谁？出生在德国的法国外长。路特和莫内深知，在很多法国领导人的眼中，德国都是一个劲敌，面对与德国合作，将双方的主要工业合并到一起，无疑会招致极大的反对。在这种大环境下，路特和莫内想出这个办法，将提案以备受欢迎的外长名字而命名，无疑为其提案赋予了额外的政治牵引力。

1948年，哈里·杜鲁门总统的声望并不是特别高。他知道由共和党控制的国会会拒绝自己提出的任何建议，因此非常明智地将拯救战后欧洲的政府提案命名为“马歇尔计划”。当时，乔治·马歇尔在美国是家喻户晓的人物，曾任美国国务卿，第二次世界大战期间还担任过陆军参谋长。

有效的标签拥有极高的出镜率。标签只有在到处都能看得见、听得到的情况下才能给人以深刻的印象。当IBM将业务重点转至互联网时，引入了“电子商务”这样一个词语。公司非常具有远见卓识，并没有对这个名字申请版权，目的就是为了让所有人都能够尽情使用。IBM鼓励各种朗朗上口、夺人眼球的商业广告使用这个词语，从而达到突出强调的作用。与此同时，IBM的高级管理人员在每次讲话中都必提“电子商务”。公司当时的策略就是让这个标签成为所有人每天都要提及的商业行话，而现在，“电

子商务”这个名字几乎就是“IBM”的代名词。标签的影响力与其使用率直接相关。[22]

有效的标签不做过多承诺。经验不足的倡导者有时设计的标签名大于实。曾经有一位加拿大的市场经理，想建议公司将产品销售扩大至美国市场，并且把这项举动称为推广到“全世界”。产品仅仅跨越一个国界，却称其为全球范围，这样的做法会对倡导者的信用产生不利影响。

有效的标签杜绝任何歧义和不雅含义。2007年，西雅图开始修建南湖联合中转（South Lake Union Transit）系统。反应快的人立刻发现这个名字的首字母缩写闹了笑话：SLUT（荡妇）。尽管市政将这个项目的名称改为“南湖联合轨道”系统，但是原来那个缩略名称却早已深入人心。[23]这儿还有另外一个露了怯的名字：LUST（贪婪、欲望）。这个词出现在一个名为《实施美国复苏与再投资法案“贪欲”条款的地区指南》的报告中。不对，“贪欲”当然不能出现在政府制定的政策中。这里的LUST其实是“leaking underground storage tank”（泄漏的地下储罐）的缩写。还有一个雷区险些被触发——传说美国入侵伊拉克的军事行动差点儿被命名为“Operation Iraqi Liberation”（解放伊拉克行动），简称Oil（石油）。政策制定者立即将其改为一个不太可能引火烧身的名字：Operation Iraqi Freedom（伊拉克自由行动）。

有时候，标签还有可能软弱无力、平淡无趣，或是暗示了错误的事物。倡导者如果想激发人们拥抱新想法和新事物的热情，标签中就应该避免使用含有“保持”这个意思的词语。提案发言中，倡导者建议的是进行一个“项目”，而非“计划”。“项目”意味着有头有尾，而“计划”对于“头尾”的

含义不是那么明确。

设计需要在国际上使用的标签时，一定要注意标签在其他语言和国家可能拥有的含义。同一个产品名称只因为跨越了国界意思就变得面目全非，在这上面闹的笑话举不胜举。当劳斯莱斯发现德语中Mist是粪便的意思后，则将其豪华系列“Silver Mist”（银雾）的名字改为“Silver Shadow”（银影）。

即使是数字，用不好的时候也会惹麻烦。一家公司在亚洲推出一款新产品，型号为44-4，到了中国市场可算是演砸了，而公司上上下下没有一个人知道问题出在哪里。终于有个香港人为这家公司的高管指点迷津，普通话中，数字“4”与“死”谐音。高管恍然大悟，将这款产品重新命名为88-8。数字“8”与“发”发音相近，表示财源广进、繁荣昌盛。很多香港人和香港公司肯为含有“8”的电话号码或牌照出大价钱，[24]北京奥运会也于2008年8月8日晚上8点钟开幕。有了这些背景信息，型号为88-8的新产品销量大增也就不足为奇了。

[1] Ian Parker，"The Bright Side，"New Yorker.November 10，2008，56.

[2] Marwan Sinaceur，Chip Heath，and Steve Cole，"Emotional and Deliberative Reactions to a Public Crisis，"Psychological Science 16（2005）：247-254.

[3] Frank Luntz，Words TbatWork：It's Not What You Say，It's Wbat People Hear（New York：Hyperion，2007），46.

[4] G.Bruce Knecht，Hooked（Emmaus，PA：Rodale，2007）.

[5] William D.Cohan，"Paradise Lost，"Fortune，February 6，2008，http://money.cnn.com/2008/02/04/lifestyle/paradise_lost.fortune/index.htm（accessed April28，2010）.

[6] Brian Wansink，Mindless Eating（New York：Bantam，2006），19.

[7] Eric Anderson and Duncan Simester，"Mind Your Pricing Cues，"Harvard Busi-ness Review，September 2003，98.

[8] Steve Vogel，"Naval Surface Warfare Center at Indian Head Mourns Loss of Its Energetic Champion，"Wasbington Post，February 18，1999.

[9] Michael Korda，Ulysses S.Crant：The Unlikely Hero（New York：Harper Perennial，2004），69.

[10] JiIIJonnes，"New York Unplugged，"New York Times，August 13，2004.

[11] Jill Jonnes，Empires of Light：Edison，Tesla，Westingbouse，and the Race to Elearify the World（New York；Random House，2004），207.

[12] Tom McNichol，AC/DC：The Savage Tale of the First Standards War（San Fran-cisco：Jossey-Bass，2006），56.

[13] Steven Ginsberg，"New Tactics for Dealing with Traffic，"Washington Post，De-cember 29，2003.

[14] Steve Sasson，"We Had No Idea，"Plugged In，October 16，2007，http://stevesasson.pluggedin.kodak.com/（accessed April28，2010）.

[15] Jared Sandberg，"Slogans Don't Always Make It So，"WalI Street

journal，October 18，2005.

[16] Hyunjin Song and Norbert Schwartz，"If It's Difficult to Pronounce，It Must Be Risky：Fluency，Familiarity，and Risk Percepuon，"Psycbological SL-ience 20（2009）：135-138.

[17] Ibid.，135-138.

[18] Adam Alter and Daniel Oppenheimer，"Predicting Short-Term Stock Fluctua-tions by Using Processing Fluency，"Proceedings of the National Academy of Sciences 103（2006）：9369-9372.

[19] Peggy Lee，"What's in a Name.com？The Effects of'.com'Name Changes on Stock Prices and Trading Activity，"Swategic Managementjournal 22（2001）：793-804.

[20] Theo Frances，"Mutual Funds Change Monikers，but Not Holdings，to Woo Money，"Wall Street joumal，March14，2003.

[21] Ken Adelman，"Sage of Pennsylvania Avenue，"Washingtonian，March 2003，30.

[22] Louis V Gerstner Jr.，Who Says Elephants Can't Dance？Inside IBM's Hrstoric Turnaround（New York：Collins，2002），173.

[23] Kery Murakami，"SLUT-Streetcar's Unfortunate Acronym Seems Here to Stay，"Seattle Pl，http://seatdepi.nwsource.com/local/332081_sluti8.html（accessed April 28，2010）.

[24] Jim Yardley，"First Comes the Car，Then the$10，000License Plate，"Ne-w York Times，July 5，2006，http://www.nytimes.com/2006/07/05/world/asia/05china.html（accessed April 28，2010）.

使用引人注目的图标

20世纪早期，旅客跨洋需要搭乘轮船。和今天一样，商务旅客通常会选择可能情况下最快到达的交通方式。而那个时候，因为技术所限，造船厂很难造出速度更快的船只。因此，一些狡黠的工程师就建议在船上加装烟囱。其实，远洋船只最多只需要3个烟囱来处理锅炉排出的烟。然而，人的感知至关重要。烟囱越多，即使没有实际用途，只是装装样子，乘客也会认为这条船比烟囱少的船速度更快，功能更强大。历史上诸如祖国号（Vaterland）、泰坦尼克（Titanic）以及卢西塔尼亚（Lusitania）等著名船只都至少有一个装样子的烟囱。这种设计取得了极大的成功，以至于1913名乘客登上装有3个烟囱、时尚现代的“皇帝号”（Imperator），即使超过了配备4个烟囱（其中一个是假的）、又老又慢的“德意志号”（Deutschland），也还是抱怨自己怎么会被分到这么一艘不给力的船上。[1]后来，船舶设计师走得更远：又把烟囱设计成斜的，进一步增加人们对于速度的感觉。现在，这些船只看上去马上就要起飞了！

船舶设计师懂得每位伟大的倡导者都明白的一个道理——样子至关重要。正如我们曾在第2章讨论过的，视觉效果能够帮助决策者理解想法和建议。强有力的图标包括照片、模型，甚至因生动描述而在脑海中产生的画面，这种图标起到的作用不仅限于帮助理解，还可以引起他人的注意，并且赋予想法极强的吸引力。

19世纪末期，格哈德·梅内是新泽西的一名药剂师，靠卖滑石粉发了财。一直以来，很多产品上都放有公司创始人的照片，梅内改变了这个做

法。他把创始人的照片换成笑得非常开心的小宝宝的照片。这张照片告诉消费者：“使用这款产品，看看你的孩子会有多开心！”[2]

时尚的啤酒广告通过画面来传播积极的价值观。你从来都不会看到这样的啤酒广告：在一个破旧不堪的酒馆厕所里，一个胡子拉碴、穿着邋遢的孤独的醉鬼一手攥着一瓶已经打开很久、有些温热的啤酒，一边向马桶里呕吐。相反，你看到的啤酒广告是一群充满无限朝气和魅力的年轻人，在温馨惬意、环境考究的酒吧里一起轻松愉悦地畅享沁人心脾的冰镇啤酒。这则广告传达的信息是：喝这种啤酒，即可与好友共享美妙好时光。

设计图标应小心谨慎。为了使其更具说服力，应具有如下特性：

·一致

·重要

·简单

·逼真

·稳重

图标在地位、冒险性、人身安全和公共安全等方面必须与想法或建议协调一致。某著名品牌T恤衫上的马球标志便与财富的形象相符（富豪才会玩儿马球？）。爱迪生推广电灯的时候，在灯上加了一个灯罩。这是为什么？因为他的潜在客户在气灯上就使用灯罩，熟悉的灯罩会让他新发明的电灯与人们一贯对室内照明效果的期待保持一致。同样，他将电灯设计为16支蜡烛所产生的亮度，这也是与汽灯相一致的。此外，爱迪生还把电

灯的开关都设计成与汽灯一样。[3]

图像应传达一个想法的重要所在。想想保险公司以及他们制作的图标。主要从事人寿保险的英国保诚集团选用直布罗陀山作为公司标志，取安全、稳定之意，这点对于保险公司来说是必不可少的。旅行者保险公司的标志则是一把雨伞，旨在告诉保户，他们都在“覆盖范围之内”。

图标应该简单明了，既没有令人们分心的多余细节，也不应该复杂难懂。街道两旁普通的广告牌就很能说明问题，简单到能够让人们在开车经过的一刹那就能接收到所有信息。维多利亚时代的英国，一位名叫约翰·塞恩斯伯里的超市老板花了不少钱，将超市墙面和柜台都铺上瓷砖和大理石，而这些都是可做可不做的事情。有人批评，他的这种做法是极大的浪费，但塞恩斯伯里却不这么想。他了解自己的顾客。在一个疾病肆虐的时代，顾客想要的是安全的食物。锃光瓦亮、平滑整齐的台面以及处处洁净的墙面传递的恰恰就是清洁干净。[4]所以，125年以后的今天，塞恩斯伯里依然是一家成功的超市运营商。

即使并不完全准确，但是图标看上去一定要逼真。19世纪，只要条件允许，很多护卫舰都载有大炮。而很多护卫舰的船身上都漆有黑色的舷窗。这是做什么用的呢？潜在的攻击者从远处看到的第一眼会以为那些舷窗是一个个的炮门，而对他们来说，查明那些炮门到底是真是假是非常危险的。展示新技术的时候，无论从外观还是从运行来看，模型都只是个大概的样子，距离最终进入市场的产品还有一定距离。但是，模型能够让决策者对该技术完全成熟后能做些什么有个基本的概念和认识。

图像和标志一定要彻头彻尾的稳重靠谱，才能保证不会事与愿违，不

会给自己惹麻烦。选举过程中，每一方都会到处搜集竞争对手出洋相的照片或资料。谁能忘记总统候选人约翰·克里在大选期间冲浪的视频？政客们指责，在很多问题上都摇摆不定的人根本不应该去冲浪。共和党战略家马克·麦金农说，这个形象“完美地传达了一个消息”，那就是，克里总是不停地改主意。[5]

当然，我们不可能事先知道每一件可能会发生的倒霉事。1996年7月4日，克林顿总统乘坐直升机前往马里兰州帕塔克森特，在那里放飞了一只名为“自由”的白头鹰，象征性地庆祝其执政期间在环境问题上的突出成就。不久，这种美国国鸟就能被移出濒危物种的名单。然而，这只名叫“自由”的鹰并没有证明脱离濒危物种是件容易的事。就在它冲上天空之后，立刻遭到两只鱼鹰的攻击。白头鹰受伤，可怜的鸟儿俯冲入水。虽然被海岸警卫队救起，但是这件事对于总统形象的损毁已成为无法改变的事实。[6]

[1] Douglas Burgess，Seize the Trident：The Racefor Super-Liner Supremacy and H0w It Altered the Great War（New York：McGraw-Hill，2005），36.

[2] Thomas Hine，The Total Package（Boston：Little，Brown，1995），85.

[3] McNichol，AC/DC，57.

[4] "A Trolley Too Far，"Economist，February 10，2007，58.

[5] Anne Komblut，"Bush Ad Plays on Kerry Windsurfing，"Boston Globe，September23，2004.

[6] Michael Waldman，POTUS Speaks：Finding the Words That

Defined the Clinton Presidency (New York : Simon and Schuster , 2000) , 126.

使用令人信服的比喻修辞

1940年，多数美国人都不愿意搅和到欧洲的战争中去。然而，富兰克林·罗斯福总统却总是觉得，无论好坏，美国都应起到自己的作用。他想出的其中一个主意就是把军舰和其他军事设备借给英国使用。但是，罗斯福如何才能让美国人相信这确实是个好主意呢？他的办法是，采用令人信服的比喻修辞："假设我家邻居的房子着火了，我后院有一个能拉122～152米的水管。如果邻居能把我的水管连到他自己的水龙头上，我就有可能帮他把火给灭了。我事先不告诉他：'我买这个水管花了15元钱，所以你也得给我15元。'我要的不是那15元钱，而是火被扑灭后，水管还能还给我。"美国人听懂了这个比喻：欧洲正处在一片汪洋火海之中，如果大火不能被扑灭，那么就有可能跨越大海，引火烧身。罗斯福在大家脑海里唤起的景象帮他赢得了国会对于《租借法案》的支持。比喻修辞包括明喻、隐喻以及其他形式的类比，能够起到超乎想象的说服作用。[1]展示一个想法如何与另一件事物相似能够使这个想法变得看得见摸得着，加深决策者对想法的理解和认识。

比喻修辞如何令想法看得见、摸得着

选择得当的比喻能够将复杂或不熟悉的概念转化为容易理解的概念。[2]比喻是一种令抽象变得具体的途径。例如，为了解释欧洲的手机制造商为什么不愿意采纳更新、更好的标准时，位于赫尔辛基德意志银行的分析师劳瑞·罗斯达尔说，"所有人都知道CDMA在技术上要优于GSM，但是这就好比在你的国家修建一条铁路。假设这条铁路是3条轨的铁路，过了5年

有个人说现在有一种更先进的系统，但是这种新系统需要4条轨的铁路。可是，把已经铺设好的轨道全部挖掉太不现实。如果需要付出很大的代价，那么仅仅稍胜一筹是远远不够的。只有好到一定程度才值得付出代价去得到”。[3]

有效的比喻还可以点明讲话者和倾听者的共同之处，将倡导者的话语与倾听者的经历和体验联系在一起。林登·约翰逊用“多米诺骨牌效应”来证明越战的正确性和合理性。他说，如果我们不对越南的共产党人进行阻止，民主就会在那里受挫。他们会征服菲律宾、印尼等国家，最后我们需要在自己的岸边与他们作战。任何一个见过多米诺骨牌接连倒下景象的人都会觉得这个说明内在联系和必然性的隐喻非常熟悉。

美国内战期间，当亚伯拉罕·林肯总统受够了自己的一举一动都会遭到来自于各方的批评时作出回应：“各位先生，假设你们所有的家当都换成金子，然后把这些金子交给一个人，这个人拿着你的金子从一条绳子上穿过尼亚加拉河。你会摇动缆绳并且冲他大声喊：‘站直点儿、再弯下点儿腰、走快点儿、走慢点儿、稍微往南偏一点儿’吗？肯定不会。你会屏住呼吸、闭上嘴、不说三道四，直到这个人安全抵达对岸。现在，政府就承载着非常艰巨的任务，手中掌握着数不清的财富。不要给他捣乱，也不要纠缠不休。保持安静，我们会将你安全地送往彼岸。”[4]

比喻修辞有一个特别吸引人的特性，那就是让倡导者能够简明扼要地对自己的想法进行说明。出色的比喻能让复杂的概念变得简单明了，易于记忆。“信息高速路”这个隐喻为人们在描述互联网领域经常令人费解的新技术时提供了一条简洁的途径。同样，当温斯顿·丘吉尔提醒各国警惕苏维

埃政权时曾说："一幅横贯欧洲大陆的铁幕已经降落下来。""铁幕"这个隐喻使一个复杂的外交政策问题一下子变得一目了然。

比喻修辞对倡导起到的重要作用并不仅限于帮助人们理解新想法和新概念，还能够吸引大家的注意力。比喻可以让人们产生情绪反应。简练的隐喻能够帮助人们从内心真正掌握听到的信息和概念。如果你想表达"国税局的税务审计是一件令人紧张的事情"这个意思时，可以通过使用明喻的修辞手法让朋友们真真切切地了解你的感觉——比如，"经历一次国税局的深入审计就像经历一场得不到任何死亡抚恤金的尸检。"

此外，恰如其分的比喻还能改变人们对于问题的看法。1980年，克莱斯勒从本质上来说已经处于破产的境地。首席执行官李·艾柯卡前往首都华盛顿寻求超过10亿美元的贷款担保。国会对掏钱毫无兴趣，这点艾柯卡早已心知肚明，因此，他将贷款包装成为一个"安全网"。艾柯卡对国会说，大量汽车产业工人的饭碗及其家庭都会因担保而得到保全。国会最终给了他这个担保（2008年，不少财务公司也采用了同样的隐喻，从而避开了"救市"带给人们的负面形象）。

还有另外一个通过比喻修辞来对问题进行重新塑造的例子。20世纪早期，一些工厂主对社会活动家爱丽丝·汉密尔顿说，如果移民工人对在危险的条件下长时间工作不满意，可以辞掉工作。汉密尔顿回答："如果一个雇主对工人说'如果你干得不爽，就卷铺盖走人，'这句话就好比出海时，船长对船员说：'如果你不喜欢这艘船，那就下船吧。'"正如船员要么留在船上，要么葬身于大海一样，移民工人也不得不为了生存而保住手里的饭碗。[5]

临床试验对于开发全新的治疗手段至关重要。在这些试验中，患者被随机分配，要么接受正在测试的新药，要么进行标准的护理程序。劝说人们自愿参加这种试验经常是一项艰巨的任务。研究发现，当医生使用“正确的”明喻来对随机试验进行解释时，患者欣然同意参加试验的可能性就越大。无论将试验比喻成抛硬币还是比喻成决定胎儿的性别都是不妥当的，生男生女的概率是一样的，而抛硬币则有输赢的含义。在你生病的时候，你不希望只是因为被分配到错误的试验组或对照组而输，而孩子的性别也根本谈不上什么输或者赢。[6]

最后一点，戏剧性的比喻能够对人们起到动员作用，为新想法赢得大家的支持。“抗癌之战”和“扶贫攻坚战”将来自于四面八方充满昂扬斗志的人们聚在一起，为了共同的目标而奋斗。这时，理解和支持是倡导者最需要的东西。

怎样创造引人入胜的比喻

由于在极短的时间内想出隐喻、明喻或类比不是件容易的事，有经验的倡导者就会在平时注意收集、积累并创造各种比喻。为了保证比喻具有强大的说服力，倡导者需要遵循一定之规。由于劝说的方方面面都需要很多相同的特性，比如相关性、新奇性等，因此你会从中认出一些相关的标准。

比喻应该是相关的。[7]高盛公司前董事长斯蒂芬·弗里德曼在鼓励其团队寻找新的业务机会时曾使用过一个令人感觉回味无穷的明喻。他说，很多投资银行家只关注与自己目标有关的那一亩三分地，就像煤炭工人挖煤

时，太过专注于眼前的煤矿，而忽略了煤矿里丰富的黄金矿脉。[8]对金融业来说，还有什么比金子更相关的东西呢？！

就算比喻再贴切，也要保证决策者明白其中的相关性。一位公司高管在描述收购其他公司有多难时说，候选公司的领导层“就像一群南非紫貂羚羊”。这样的明喻起不到任何作用，尽管这个比喻表现出候选公司领导层对来自于“天敌”公司可能会发起的进攻而产生的警觉以及极强的自卫意识，可还是没有人明白这个比喻到底是什么意思（受到威胁时，紫貂羚羊会围成一个圈，犄角冲外，使天敌几乎没有任何机会获取食物）。来看看这个有关提前为可能到来的危机做准备有多重要的比喻：“天有不测风云，危机也是一样。”然而，中国有句古话：山雨欲来风满楼。即危机发生之前也会表现出各种征兆，多数人都不希望在没有伞或雨衣的时候被困在大雨之中，善于应对危机的人总是能够事先做到有备无患。[9]这个比喻对所有曾被困在暴雨中的人们都可以起到相应的作用。

比喻应该与决策者的兴趣相符。比喻不当有可能会产生不良后果。克林顿的智囊团在共和党总统候选人鲍勃·多尔进行大会发言的那天晚上就已经知道克林顿已获连任。多尔在会上说，作为总统，他将要为美国搭起一座通往过去的桥梁，让大家重新享有安静的时光。而克林顿并不同意这个说法，他要搭起一座通往未来的桥梁（他的竞选主题歌就是以“请不要停止梦想”开始的）。克林顿赢了。为什么？因为美国文化向来是展望未来的。

组织内，使用正确的隐喻类别也是非常重要的。例如，对热爱体育运动的人来说，体育隐喻（“想法到位”、“抛出提案”）往往能达到较好的效

果。但是，如果隐喻与决策者的兴趣不相符，还会起反作用，会让对方觉得更加疏远。[10]有个公司的高管对体育隐喻的厌恶在公司内人人皆知，如果你在她这儿使用体育隐喻，你的提案就甭想得到她的支持。有些行业内部存在一些只有本行业的人们才能明白的隐喻，外行则鲜有知晓。金融界内，有很多与刑罚相关的隐喻（例如，“手铐”、“颈枷”、“锁定”）。即使在同一个行业内，不同公司也会存在差异很大的隐喻框架。例如，一家公司喜欢战争隐喻（“敌人”、“战壕中”、“击落那个想法”）；而另一家公司则偏爱烹调隐喻（“搅和”、“加了料的”）。

比喻应该考虑特定的文化背景。比喻并不总是放之四海而皆准，而会受到文化或语言的局限。因此，类似“selling like hotcakes”（直译：就像卖热蛋糕一样，比喻畅销、热卖）或“throwing the baby out with the bathwater”（直译：把小宝宝和洗澡水一起倒掉，比喻不分精华和糟粕一刀切地扔掉）等谚语会让不了解英文谚语的人们摸不着头脑，不能理解这些比喻想要表达的意思。对于前往美国的游客来说，在听到“going postal”（直译：去邮局，比喻大动肝火、疯狂暴力）或“drinking the Kool-Aid”（直译：喝Kool-Aid（一种饮料），引申为盲目信奉）时可能也会不知所云，找不着北。一个德国人可能会跟你说，一位高管活得“就像培根里的蛆”（意为豪华奢侈），因为就像法国人所说的，“他的羊毛袜已经被塞满了”（意为他已经挣够了钱）。而这句话对多数讲英语的人来说，一时半会儿都不会明白到底是什么意思。

比喻应突出主题。应避免同时使用多个比喻，例如，前一句说“对竞争之门发起猛攻”，紧接着又来了一句“淹没在数据之中”。同时使用多个比喻会让人们迷惑并且分心。[11]精明的倡导者通常选择单一的主题，然后

把它巧妙地编织在整个提案之中，使其与整体浑然天成。此外，将与你的论据相匹配，而比喻修辞也不应对论据起到塑造作用。请记住，一旦比喻平庸无奇、勉强做作，就会魅力全无、令人心生厌恶。

比喻应该与上下文的情境融为一体。例如，在描述一个以自我为中心的人时，有权威人士透露，这个孩子杀害了他的父母，然后哀叹自己是个孤儿。单就修辞来说，这可能是个很好的比喻，但却并不适用于形容明明自己有着大量现金却还要向政府申请贷款的一家人，即使这种行为存在很大风险也毫不在意的情景。同样，比喻还须与所处的时代相匹配。19世纪，农业是个非常普遍的职业，因此，与农业相关的隐喻就很常见。而在今天，再使用农业方面的隐喻恐怕就不会获得多大关注。

比喻应该准确无误。倡导者恐怕不会希望在进行类比之后遭人质疑。一位高管提议公司开创全新的业务线。他认为公司应该停止忽视行业内正在发生的事情，他说："我们必须停止这种像鸵鸟一样把头埋在沙子里的行为。"一位公司领导反驳道，"直接说你的事实吧。鸵鸟根本就不会把头埋在沙子里！"争论到此打住。这位倡导者不光用了一个老掉牙的比喻，而且这个比喻是错误的，对其信用度产生了负面的影响。

很多公司领导在形容自己多么富有竞争力的时候喜欢用篮球队或橄榄球队作为参照。其实，多数大型公司被比喻为篮球队或橄榄球队都是不太妥当的。其实，他们更像游泳队或田径队。田径运动会上，很多比赛同时进行（正如多数大型商业企业），而且多数队员对其他比赛运动员的表现不甚了解，最后，无论输赢，田径队都是作为一个整体出现。

比喻应该创建一个观众能够识别的画面。20世纪中叶，让·莫内建议欧

洲一些工业进行全面整合，希望就目标不变但计划却定期改变这件事做出解释，他说：“假设你必须要爬一座从来没有爬过的大山。爬山的过程中，你并不是盲目遵循出发前制订的计划。第一天结束的时候，天气以及不可预见的困难和障碍可能会让你停下脚步，重新考虑。然后你找到一条刚开始爬山时并不明显的小路。等到了下一个阶段，你可能再一次陷入困境。于是，你就会再一次寻找其他路线，可能一条，也可能需要好几个备选方案。上山的路选择很多，你可以灵活掌握，但是唯独最终目标丝毫不能有任何妥协，那就是成功登顶。”[12]

比喻应该不断出新。最好的隐喻、明喻以及类比都是与时俱进、内容新颖的。老生常谈的比喻很容易失去其影响力，不过，这其中并不乏那些世代传承的经典之词。2009年，奥巴马在乔治城大学的演讲中介绍一个庞大的支出计划时引用了一个《圣经》中的典故——《登山宝训》，说有两个人盖房子，一个人把房子盖在沙丘上，另一个人把房子盖在巨石上。奥巴马说：“经济重建再不能选择同一片沙丘，我们必须把房子盖在巨石上，一个能够将我们从借债和花钱的时代带往储蓄和投资时代的坚固基础之上。”

还有个更新的例子：2010年的国会竞选中，奥巴马将美国经济比喻为一辆陷在沟里的车。他描述了民主党在将车拖出的过程中所付出的努力，以及这个过程中共和党的反应和态度：

“当时就是这些人在方向盘后把车开进沟里的。我们不得不穿上胶鞋，走进泥潭。我们推了又推、拉了又拉。他们远远地站在一边指手画脚，说你们走得不够快，你们的方法有问题。你们为什么要那么弄呢？看

看，你都把泥溅到车子上了。

“好的，没关系，我们不需要帮助，我们只有继续推车。我们推啊推。突然，车子往下滑了一点儿，好在我们及时将它稳住。最后，终于，我们把车拖了出来，拖到了柏油路上。就在我们正要继续往前开的时候，他们说，等一等，我们想要车钥匙。钥匙不能还给你们，因为你们根本就不会开车……

“还有一点我必须要指出，当你上车以后想往前开的时候需要做什么？挂‘D’档（民主党，Democratic）。想倒退的时候需要做什么？挂‘R’档（共和党，Republican）。我们不想再退到沟里去了，我们想要往前走。我们需要挂‘D’档。”[13]

比喻应该避免以其人之道还治其人之身。能被翻过来使自己处于不利境地的比喻是无效的。一位技术人员建议在一种特殊软件的开发上投入更多的时间，他说：“就像数一个饭馆的停车场停了多少辆车一样，数一数我们各种产品一共有多少用户会让我们更加了解公司应该在哪些方面有所投入。”一个观众用这个比喻来反驳发言者：“没错，但是你说的那个停车场上停的车又旧又破、锈迹斑斑，车主又胖又穷。我们应该做的是开发一种能够吸引开着新车的有钱人的软件，而你的那个想法肯定是起不到这个作用的！”而上面例子中的共和党也借用了奥巴马的例子来反驳他，他们说，那辆车的保险杠贴着一个不干胶，上面印着“Obama/Biden”（奥巴马/拜登）。

咱们这样来想想比喻修辞：当超人第一次出现在广播里的时候，他不仅仅是更快、更有力、更强大，而是“比出膛的子弹还要快、比火车头还

要强有力，只需纵身一跃，摩天大厦通通不在话下！”倡导者应该把自己的想法塑造成像超人那样令人难忘。

[1] Pradeep Sopory and James Dillard，"The Persuasive Effects of Metaphor：A Meta-Analysis，"Human Communication Researcb 28（2002）：382-419.

[2] D.Gentner and D.Gentner，"Flowing Water and Teeming Crowds：Mental Models of Electricity，"in Mental Models，ed.Dedre Gentner and Albert Stevens（Hillsdale，NJ：Erlbaum，1983），99-129.

[3] James Aley，"Heads We Win，Tails We Win，"Fortune，March 3，2003，146.

[4] Donald Phillips，Lincoln on Leadersbip：Ex-ecutive Strategies for ToughTimes（New York：Warner，1993），91.

[5] Karenna Gore Schiff，Ligbting the Way：Nine WomenWho Changed Modern America（New York：Hyperion，2006），114.

[6] Janice L.Krieger，Roxanne L.Parrott，and jon F Nussbaum，"Metaphor Use and Health Literacy：A Pilot Study of Strategies to Explain Randomization in Can-cer Clinical Trials，"Journal of HealtbCommunication，January 2011，available athttp://www.informaworld.com/smpp/content-db＝all-content＝a930475136-frm＝tidelink（accessed December 20，2010）.

[7] Steven Clayman，"Defining Moments，Presidential Debates，and Dynamics of Quotability，"Journal of Communication45（Summer 1995）：118-146.

[8] Lisa Endlich，Goldman Sachs：The Culture of Success（New York：Touchstone，2000），128.

[9] My thanks to Angus Warren，Hui Lu，Ritu Pahwa，and Dana Rosenfeld for the figure of speech.

[10] Victor Ottati，Susan Rhoads，and Arthur Graesser，"The Effects of Metaphor on Processing Style in a Persuasion Task：A Motivational Resonance Model，"Jour-nal of Personality and Social Psychology77（1999）；688-697.

[11] P.Sopory and J.Dillard，"Figurative Language，"in The Persuasion Handbook：Developments in Tbeory and Practice，ed.James Dillard and Michael Pfau（Thou-sand Oaks，CA：Sage，2002），407-426.

[12] Ted van Dyk，Heroes，Hacks，and Fools（Seattle：University of Washington Press，2007），23.

[13] Office of the Press Secretary，The White House，"Remarks by the President at a DNC Finance Event in Adanta Georgia，"Hyatt Regency Hotel，Atlanta，Geor-gia，August 2，2010，http://www.whitehouse.gov/the-press-office/remarks-president-a-dnc-finance-event-adanta-georgia（accessed January 16，2011）.Points of audience reaction are omitted.

第13章　展示信心

真正起到说服作用的是信念。

——林登·约翰逊

我有一个同事经常在课上放一段选自CNBC财经频道的视频，一共12小段，每小段10秒钟。每小段由一个人介绍一项具有潜力的投资。每播放一段就暂停一会儿，学生对刚看到的这个人表现出的自信进行打分。打完分再看下一段，然后再打分，直到把所有12段都看完，并且对所有人都完成评分。这个过程结束后，再从头开始把刚才的过程重复一遍，但这次不是给这些人的自信打分了，而是对每个发言者的能力进行评估。学生们对自信的评估与对能力的评估，两者之间有关系吗？非常有关系。充满自信的人会令人感觉能力不凡，至少对于不认识的人来说是这样。进行提案陈述时，决策者能否感到倡导者拥有出色的能力对该提案是否被成功采纳至关重要。因此，倡导者必须表现出满满的自信。

很多年以前，毕业于耶鲁大学的心理学家埃伦·兰格曾经做过一个实验，分别让几组人从一摞扑克上抓牌，每组都有一个伪装成参与者的实验同谋。跟有些被试（参与实验的人）在一起时，这位实验同谋表现得非常自信，表现得八面玲珑，而跟另外一些被试在一起时，实验同谋就表现得内向害羞，不善交际。抓牌以后，亮牌之前，所有被试都要打赌自己那张牌是不是最大的。实验结果令人吃惊。当实验同谋表现得缺乏自信时，被试赌得就越高，甚至几乎大了一倍。这个结果说明了什么？人们不想跟充满自信的人打赌。[1]为什么呢？言谈举止充满自信的人更值得信任，更会

让人感觉能力出众、富有影响力。[2]决策者更愿意采纳表现出极大自信的人提出的想法或建议。[3]而优柔寡断、犹豫不决的倡导者则被视为不那么聪明，也不那么可信。[4]法庭上，陪审员更加倾向于相信那些充满自信地叙述自己所见所闻的目击者的证词。尽管目击者证词的准确性与目击者的自信心之间几乎没有什么关系，言谈举止犹犹豫豫的目击者还是会给人留下不可靠的印象。[5]

法庭上的这种现象同样发生在商场。成功地将惠普与康柏合并的惠普前首席执行官卡莉·菲奥莉娜被一位研究生院的同事这样形容："她最大的秘密就在于信心。她对于倡导的主题可能并没有多么高深的理解，但是她在进行陈述的时候带有极强的自信，让你根本就看不出来。"[6]同样，据索尼的一位常务董事伊巴保形容，推行PS游戏机的久多良木健如此"肯定"和"自信"，让你只能对他表示支持。[7]

当然，倡导者也会表现得过于自信，甚至自大。这会破坏其影响力和可信度，来看下面这段对话：

一个人对他的朋友说："说自己对什么事绝对同意的人不聪明。"

朋友问："你肯定吗？"

他回答："嗯，我绝对同意！"

听起来自信与富于影响力二者之间的关系画成图就像个倒着的字母"U"（图13-1）。[8]无论过多或过少的自信都会损害倡导者的说服力。如果你不够自信，言谈话语间你就是个窝囊废；如果你过于自信，便有可能对决策者起到压倒性作用，从而失去自己的信用。

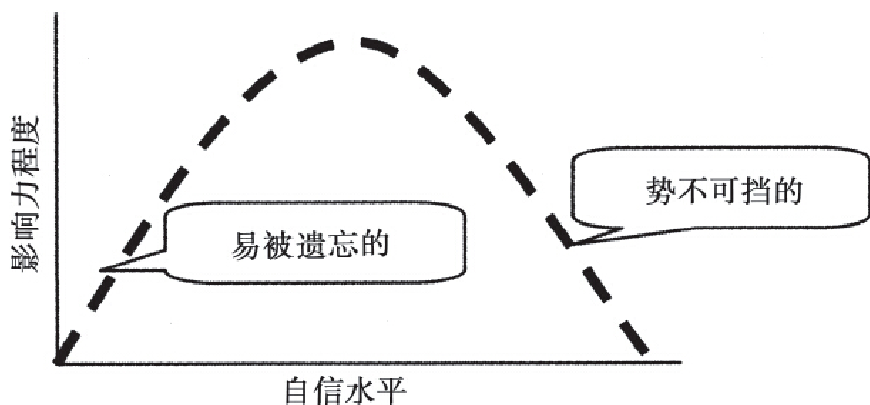


图13-1　自信水平和影响力程度

决策者对信心进行积极的回应——直到累积到骄傲自大或过度肯定的程度。还可感觉到缺乏信心、缺乏能力或者缺乏信念。倡导者表现出多少自信需要根据多种因素进行谨慎、认真地校准。

1.应该考虑涉及的民族文化。使用西班牙语的国家以及不少亚洲文化都讲究婉转表达。而在美国，直来直去经常被视为有信用的标志。就算在同一个国家以内，不同地理区域的特点也各不相同，比如，居住在纽约的人可能就比居住在阿拉巴马的人更加直接。

2.陈述的问题本身决定了展示多少信心。当医生告诉病人一个不太妙的消息时可能会比跟技师聊一台诊断仪器更加犹豫不决。科学上的对话经常是推测性的，即使是专家，也可能会有些犹豫地就最近的发现与同事进行充分的探讨。而当一位科学课的老师讲解一个很容易理解的现象时，可能就会直接得多。

3.决策者的喜好也会影响公开展示自信。有些决策者在听到下属过于

强势的语言时会感到不悦，而有些决策者则认为这是一种自信的表现。在弄清手握决策大权的高管在这方面的喜好之前，精明的倡导者通常会对自信的表现程度加以控制，保持在适当水平。

4.倡导者对组织以及需要被纳入考虑范围的问题了解多少。对组织情况了解不多的外来人员（如新雇用的顾问）在对权力结构和组织结构有全面了解之前大多都会小心谨慎地提出自己的想法或建议。对一个问题知之不多的倡导者在发言时也应采取谨慎的态度，以避免给人留下既过度自信，又一无所知的印象，避免可信度受到损害。[9]

5.对话的语境也会影响倡导者对于自信的表现。当与一位个人生活出现问题、心情郁闷的人交谈时，如果语气强烈、不假思索，结果便会适得其反。同样，当面对一屋子充满昂扬斗志的销售人员进行激励性的演讲时，说话犹犹豫豫也会注定导致失败。

[1] Ellen Langer，"The Illusion of Control，”Journal of Personalityand Social Psycbology 32（1975）：311-328.

[2] Elizabeth Tenney，Barbara Spellman，and Robert MacCoun，"The Benefits of Knowing What You Know（and What You Don't）：How Calibration Affects Credibility，”Journal of Experimental Social Psychology 44（2008）：1368-1375.

[3] Bonnie Erickson，Allan Lind，Bruce johnson，and Wdliam O'Barr，"Speech Style and Impression Formation in a Court Setting：The Effects of Powerful'and'Powerless'Speech，"Journal of Experimental Social Psychology 14（1978）：266-279.

[4] Linda Carli，"Gender，Language，and Influence，"Journal of Personality and Social Psycbology 59（1990）：941-951.
[5] Brian Cuder，Steven Penrod，and Thomas Stuve，"Juror Decision Making in Eyewimess Identification Cases，"Law and Human Behavior 12（1988）：41-55.
[6] George Anders，Perfect Enougb（New York：Portfolio，2003），73.
[7] Reiji Asakura，Revolutionaries at Sony（New York：McGraw-Hill，2000），182.
[8] Daniel Ames and Francis Flynn，"What Breaks a Leader：The Curvilinear Rela-tion between Assertiveness and Leadership，"Journal of Personality and Social Psy-cbology 92（2007）：307-324.
[9] Tenney，Spellman，and MacCoun，"Benefits of Knowing."

语言

字斟句酌的语言能够成功地推销想法，而不修边幅、敷衍了事的语言则会阻碍，甚至扼杀可能拥有无限潜力的想法。以下几个关键因素最能有效传递你对自己的想法值得推进的坚定信念。

·使用简单的语言

·使用具有包容性的语言

·使用坚定有力的语言

·避免使用不确定的语言

·让语言富于变化

·使用以目标为导向的语言

·使用以行动为导向的语言

·包含有意义的细节

使用简单的语言

直截了当、不含糊其辞的语言能够传达自信。睿智的倡导者偏爱能够立刻让人感觉清晰明了的短小精悍的语句，避免复杂的长句、令人费解的措辞以及含义晦涩的用词。他们将自己的想法通过轻松易懂的语言传递给他人，而这些人往往对倡导者的想法了解得不是那么多。正如诺贝尔生理

学或医学奖获得者冈特·布洛贝尔所说的，不能把自己的研究工作明明白白地解释给自己的姥姥或奶奶听的科研工作者“可能连自己都搞不明白自己的工作”。[1]英国前首相撒切尔夫人称，代表托利党（保守党的前身）推进其议程的过程也是自己学习过程，这段经历中，“我们不仅为政府制订了一个全面的计划，而且还像学徒那样学习了如何宣传以及如何通过直接、明了以及简练的语言将一件复杂高深的事情表达清楚”。[2]

缺乏经验的倡导者经常会使用多音节词汇以及嵌入了很多短语的句子，以期达到听上去就会令人高山仰止的效果。无论书面文章，还是口头发言，较短的词语都会比较长的句子给人以更深刻的印象。要么遵循“简单”这个原则，要么承担可能失去观众的风险（见表13-1）：

表　13-1

冗长的	简单的
我们的团队就……进行了一项分析	我们分析了
在……的情况下	如果
就在这一时刻	现在

当更短的日常用语足以表达想法的时候，如果保持简单则意味着不能炫耀自己的词汇量和深度的话，也就意味着不能炫耀令人费解的句子，请坚持用直截了当的语言和方式表达你的想法。[3]1963年8月28日，华盛顿纪念碑旁，当马丁·路德·金发表著名的《我有一个梦想》的演讲时，并没有说：“鉴于当前的环境以及从当前趋势所推断出的情况，我制订了一个战略性的计划，这个计划将会在接下来的7年中提升我们在国内和国际的竞争机会。”金深知“简单”拥有的强大能量，仅用了一句话：“我有一个梦

想。”同样的道理，一位出色的经理也会把“在这个项目上，他以极高的主动性，创纪录地完成了本职工作，其出色表现大大超出预期的品质”换成一句“他做得好极了！他就是最棒的！”

简单的词语和较短的句子可以让人们轻松理解发言者的想法。当倡导者的想法能够被清楚、简练地表达出来时，他们本人则被认为更可靠，他们的想法也因此被判断为更积极。[4]

就像展现自信一样，直截了当和说话简单也会走极端。华丽考究的辞藻和独具匠心的措辞会让公开的仪式或活动锦上添花，在这种特殊的场合和氛围内，这样的语言是完全妥当的。文学论文使用的语言与技术报告使用的语言完全不同。一个有关授予应用的会议可能会需要复杂的专业用语，而会议室里的每个人都能听懂。技术性的对话多会夹带很多行话，鲜有语气强烈的声明性语句。相反，当清晰和精确可能会限制住倡导者发挥具有冒险性的谈话时，他们便会故意含糊其辞。还有些时候，倡导者不愿意做出直截了当的承诺。

使用具有包容性的语言

只要条件允许，倡导者尽量不使用单数第一人称代词，如“我”或者“我的”，而是使用复数第一人称代词，如“我们”、“我们的”、“咱们”以及“咱们的”。通过使用“我们”或者“咱们”而把一部分功劳记在他人身上能够在一定程度上取得他们的支持。尽量不说“我在销售部遇到了点儿麻烦。他们的订单永远都不能准时，所以我想让你通过……想想办法”，而是说：“咱们销售部在订单处理上出了点儿问题，因此咱们现在需要做的是……”幸

福快乐的已婚夫妇（婚姻需要不停地进行说服工作！）使用“我们”或者“咱们”要比不幸福的夫妻用得多。[5]一项研究表明，以类似“我们是夫妻……”或“我们在一起已经有日子了……”开始对话，然后再劝说对方，成功的可能性会更大。而以“我”开始的对话，其劝说效果则相对较差。[6]

使用坚定有力的语言

能够触动决策者情感的语言可以赋予提案强大的力量。珍珠港事件后，罗斯福总统在起草著名的对日宣战国会演讲时在草稿中写道：“昨天，1941年12月7日，世界历史会永远记住这个日子。”在对演讲稿进行编辑修改时，罗斯福划去了“世界历史”，代之以“耻辱”这个更加强有力的词汇。就像罗斯福一样，约翰·肯尼迪也非常善用坚定有力的语言。白宫为乔治·布什起草发言稿的约翰·麦康奈尔在谈到肯尼迪总统就职演说的特点时充满了钦佩之情：“肯尼迪说，为了确保自由能够生存下去，我们会‘付出任何代价’。我们将‘承受任何负担’。不是部分代价，也不是一点儿负担。任何代价、任何负担、任何苦难。支持任何朋友、反对任何敌人。”[7]语言虽然非常简单，他的承诺却清晰可辨。

坚定有力的语言通常比较激烈，甚至是充满激情的。下面哪种表达更加具有说服力？

1.“杰克提出的将公司业务扩展至南美的想法还可以。在未来的某个时候，它可能会为我们带来一些回报。我们可能应该采纳这项建议。”

2.“杰克提出的将公司业务扩展至南美的想法好极了！未来它会产生非常出色的回报。我们必须采纳这项建议。”

激情是充满诱惑力的，在赢取他人注意力方面的作用也不可小觑。而激烈的言辞会让决策者了解倡导者对自己的想法有多么投入。想法背后的激情所反映出的丝丝线索不仅吸引着人们的目光，还经常会促使想法被采纳。[8]2010年，当史蒂夫·乔布斯对苹果公司最新推出的iPad平板电脑进行描述时充满了无限的热情：“我们有个不可思议的小组，这个小组在苹果负责定制芯片。”他们设计的芯片“包罗万象、应有尽有”，“它真的非常棒”。[9]

除了显示发言者对一个想法的支持，激烈的语言还会对决策者如何解读听到或看到的信息构成影响。假设你亲眼目睹了一场车祸，事后你被问道：“两辆车互相撞得粉碎的时候速度有多快？”你估计大概有多快？现在你又被问道：“两辆车撞上的时候速度有多快？”现在你估计有多快？如果我们把“撞上”换成“碰上”呢？在一项著名的研究中，所有参加实验的人都观看了同一起车祸的录像，就是因为问题的用词不同，参加实验的人回答的速度差别也很大。问题含有“撞得粉碎”的一组估计的时速约为66公里；问题含有“撞上”的一组估计的时速为约为54公里；问题含有“碰上”的一组估计的时速则约为51公里。而问题中影响他们估值的唯一区别就在于使用了不同的动词。另外，当被要求对车祸现场进行描述时，问题含有“撞得粉碎”的一组报告玻璃损坏的比例是其他组的两倍，其实车祸现场并没有发生任何玻璃损坏。[10]

倡导者在使用充满激情的语言时需特别谨慎并加以限制。正如弗朗西斯·培根所说：“夸张的辞藻只有在爱情中才总是美丽而合时宜的。”对倡导者来说，部分限制是由观众决定的。当决策者对提案的参与程度非常高，即决策者既了解提案所涉及的专业知识，又非常关心这个提案，这种时

候，过于激烈的语言便很有可能引火烧身，尤其是当决策者本来就对倡导者的可信度心生疑虑时。如果一位营销人员对一组经验颇丰的软件工程师说："这是有史以来写得最好的软件！"结果可能会被众位工程师笑掉大牙。而当决策者的参与程度不高时，激烈的言辞便能提高倡导者的可信度。[11]同样一位营销人员，如果谈话对象是一位在计算机软件方面没有任何背景，对软件也没有任何感觉的人，这时充满激情的言语更可能赢得对方的肯定和支持。当倡导者给人以高度可靠的印象时，使用激烈的语言说服力就更强。而当他们的可靠性值得怀疑时，低调行事不失为一种明智之举。[12]

避免使用不确定的语言

不确定的语言会表现出缺乏自信。无论口头还是书面，使用模糊限制语、逃避承诺、语言不流利以及提出反义疑问句都会表现出倡导者不坚定的态度。

模糊限制语是指反映出不确定的词汇或陈述，例如，"这些数据在一定程度上是对的"，或"我们可能应该这么做"。模糊限制语会对可信度和说服力起到破坏的作用。[13]使用这些词语表示你对自己的话语不够自信。如果你自己都对自己的想法不够肯定，那么别人为什么还要采纳你的想法呢？以下这些短语会削弱你的论据："我的意见是……"（要不然还能是谁的意见呢？）、"我想……"（哦？这是一个特殊时刻吗？）、"坦白地说……"（通常你都不坦白吗？），等等。当然也有例外的情况。例如，虽然讨论数据时模糊限制语会对倡导者的可信度造成不利影响，但是讨论科学报告的局限性时，模糊限制语则会提高倡导者的可信度。[14]

逃避承诺是指对自己所说的话进行削弱或质疑自己是否有资格。例如，一个倒霉的倡导者会说："我可能真的不是提出这个建议的合适人选"，或者"我并不是专家"，或者"你可能会觉得这样做很傻"。逃避承诺有很多种表现形式。比如，乔治·布什的第一任总统任期快结束时，曾在一次新闻发布会上被问及总统任期内是否曾经犯过错。这个突如其来的问题让布什措手不及，回答得支支吾吾，窘态尽现："你知道，我希望我……我不想说我从来没犯过错。我非常有信心我已经……我还没有……你让我有点儿尴尬，也许我还不够快，跑得不够快……应该快点儿做出反应……"[15]这一次，布什并没有传递自信。

语言不流利是指讲话过程中的停顿和中断，包括使用填充词（"就像"、"你知道"）、重复（"我说过……我说过"）以及象声词（"呃""嗯"）等，不流利可能会传达一种不确定的信号。当你说："我要介绍的提案，嗯，是有关，呃……"这句话可能会流露出你的紧张、不确定、无能或准备不足。因此，一定要注意避免语言不流利、较长的停顿以及表现出其他犹豫的迹象，这些都会影响到你的可信度和说服力。[16]

2009年，卡罗琳·肯尼迪希望接替后来担任美国国务卿的希拉里·克林顿的参议员席位。然而，就在结束了一段充满了填充词的采访后，她想要成为一名参议员的梦想破灭了：一共才两分半的讲话中，她说了30多次"你知道"。与此形成强烈对比的是，1940年以来所有录制的美国总统就职演说中，没有一个"呃"或者"嗯"。[17]

反义疑问句是指为了达成一致意见，通过自我怀疑的问题而提出的不必要的恳求。例如，脑子不太灵活的倡导者可能会这样结束自己的陈

述："这是个很好的主意，难道不是吗？"或者"这样做一定会成功，你不觉得吗？"如果他只是简单地说"这是个很好的主意！"或"这样做一定会成功！"，倡导效果则会更好。不要让反义疑问句毁了你的发言，以至于削弱你的权威性。[18]

那么，经验丰富的倡导者都是如何避免表现出不确定的呢？一些人把自己的发言录下来，然后放出来听，找出最常见的口头错误。如果每次说话的时候都把注意倾听这些错误变成一种习惯，渐渐地，一有错误，他们自己就会意识到，然后进行改正。还有的人安排模拟练习，请朋友帮忙听听自己的陈述，只要发现问题就拍拍手、敲敲桌子或打个响指，以示提醒。一旦你意识到这些毛病或习惯，就能够在一定程度上对其进行控制。

然而，有些情况下，表现出不确定还能够提高倡导者的说服力。例如，人们通常对不流利之后紧接着出现的词语印象深刻。因此，技艺熟练的倡导者可能会利用不流利来获取他人的注意力。[19]所以，如果你想让决策者特别关注某个特定的词汇，那么就在说出这个词汇之前故意说个"呃"或"嗯"，这种做法虽然与直觉不符，但行之有效。

对于一个之后被证明为错误的消息或事件，开始越是表现出极大的信心，发布这个消息或事件的人的信用度就越容易受到损害，同样情况下，反倒是开始表现得不太确定的人，其信用度受到的负面影响会相对较小。[20]如果你对手中的数据是否毫厘不差不是特别确定，那么不妨在陈述的时候表现出一点点不确定性。另外，当与某些特定人物对话时，言谈中带有一些不确定性也是非常妥当的。如果在公开场合你不同意上司的意见，或者你的老板是一位必须永远正确的人，那么，言辞中带有一些不确定性

恐怕是你更加明智的选择。你可以在“我们应该考虑这个”这句话中加上一个“也许”。当面对参与程度不高，即并不是真的在乎你提案的决策者时，诸如“对吗？”、“你觉得是这样吗？”或“是不是？”等反义疑问句则会吸引他们的注意力，使其从心理上有更多的参与感。为什么？因为这样的短语，即使仅仅作为修辞手段，也会起到要求心理回应的作用。[21]

让语言富于变化

每个人在作文课上都学过，不要过度使用同样的词语和短语。这个原则也同样适用于发言和演讲。当倡导者在描述一个想法或产品时使用富于变化的词汇，就会给人以能力出众的感觉。[22]在高科技行业工作的专业人士除了管“计算机芯片”叫“芯片”，还把它称作“IC”或者“Silicon”（硅）。同样，聪慧的倡导者不仅管“问题”叫“问题”，还管它叫“挑战”、“障碍”以及“我们正在讨论的这件事”等等。

使用以目标为导向的语言

几年前，以对创建有意义句子的能力进行测试的名义，一些纽约市的本科生被要求从5个给出的词语中挑选4个，然后组成一个句子。例如，5个词语的提示可能是：

他们、她、礼貌、时常、看见。

选出的4个词语组成的有意义的句子为：

他们时常看见她。

参加实验的一部分学生拿到的30组提示中有15组每组均包含一个暗示礼貌的词语（例如，“周到”、“礼貌”、“耐心”）。另外一部分学生拿到的30组提示中有15组各包含一个暗示无礼的词语（例如，“烦扰”、“打扰”、“闯入”）。完成之后，学生需要将写好的句子交给等候在教室外走廊上的实验人员。走出教室的时候，每个学生都会看到实验人员正在与别人交谈。现在的问题是，这些参加实验的学生分别等候多长时间才打断实验人员的谈话？结果非常耐人寻味：造句中包含礼貌词语的学生等候时间比包含无礼词语学生的等候时间长两倍。这些暗示礼貌或无礼的词语在多数学生并没有意识到的情况下令他们表现出非常不同的行为。[23]

这之后，研究又显示了“成就”（看到与“成就”相关词语的人完成应用题的速度更快）、合作（看到与“合作”相关词语的人更容易与他人一起完成任务）以及年龄（看到与“老年”相关词语的人走路更慢）等词语也会产生相同的启动效应。[24]如果同样的考卷，一部分贴上“表A”的标签，另一部分贴上“表F”的标签，做贴有“表A”标签试卷的人成绩远远好于做贴有“表F”标签试卷的人。[25]他们一定是不知不觉地将“A”与高分和较高期待相联系，将“F”与不及格相联系。此外，受“一致性”相关词语（例如，“同意”、“跟随”、“服从”）引导的人们更有可能同意他人的观点或意见，这一点与倡导尤为有关。[26]这说明了什么？介绍你的想法时，言语中应暗示你的目标。诸如“正像我们都赞成的……”、“让我们信服的是……”以及“我们相信……”等短语可能会引导他人接受你接下来将要提出的请求。

此外，成功的倡导者还经常使用突出强调成功的词语，避免使用与失败有关的词语。他们不说，“如果我们采纳这项计划，公司的利润就会大

幅上升”，而是说，“当我们采纳这项计划以后……”积极、正面地对想法进行措辞（例如，“数据显示……”）既容易理解，又比措辞负面的想法（例如，“数据已经显示出……”）更有说服力。[27]

使用以行动为导向的语言

无论口头还是书面，决策者通常认为使用以行动为导向语言的倡导者要比言行谨小慎微的倡导者更为强大。比较下列句子表达：

1.让我们好好想想是不是要这样做。

2.让我们现在就做。

3.我们必须仔细研究……

4.我们必须促成……

5.我想好好考虑一下。

6.我提议……

以上每组短语或句子中，双数句子表达的都是行动。当发言者或作者使用以行动为导向的语言时，他们就会给人以更加强大的印象。[28]简而言之，能力出众的人讲的是执行，是把事情圆满地完成。

包含有意义的细节

正如里根总统的演讲稿起草人佩姬·努南曾经说过的，细节是可信度的

灵魂——如果倡导者的陈述中包含更多有意义的细节，听众就会认为倡导者具有更加过人的能力。一项实验中，人们分别听取两段稍有区别的抢劫谋杀审判记录。一个版本的审判记录中，目击者对于抢劫做了较为具体的描述（例如，“抢了一盒‘Milk Duds’牛奶焦糖巧克力豆和一听百事轻怡”），而另一个版本的记录只把糖豆和饮料轻描淡写地统称为“几样商店买来的东西”。大家认为，提供具体细节的目击者更加可信。[29]这项研究为倡导者传递的信息是：尽量具体。当倡导者为了证实其想法的正确性而描述其撰写的报告时，不说“这个报告”，而是说，“这个长达80页的报告”；不说“他路途遥远”，而是说：“为了亲自把它交给你，他先从达拉斯飞到芝加哥，然后再飞到伦敦，经过了遥远的路途。”

然而，就像我们在第2章已经讨论过的，一定要小心让人分心或不相关的细节，这样的细节会对倡导者的论据起到负面作用，细节必须与主题相关。切记本章开始提到的倒U形曲线，这条曲线也描述了细节和效果之间的关系：正如过少的细节会对论点造成负面影响一样，过多的细节也会有同样的结果。

[1] Claudia Dreifus，"Here's the Nobel：Now Explain It to Your Grandmother，"New York Times，December 7，2004.

[2] Margaret Thatcher，The Downing Street Years（New York：HarperCollins，1993），4-5；emphasis added.

[3] Lawrence Hosman，"Language and Persuasion，"in Handbook of Persuasion，ed.James Dillard and Michael Pfau（Thousand Oaks，CA：Sage，2002），371-444.

[4] William O'Barr，Linguistic Evidence：Language，Power4nd

Strategy in the Court-room (New York : Academic Press , 1982) ; Daniel Oppenheimer , "Consequences of Erudite Vernacular Utilized Irrespective of Necessity : Problems with Using Long Words Needlessly , "Applied Cognitive Psycbology 20 (2006) : 139-156.

[5] Rachel Simmons , Peter Gordon , and Dianne Chambless , "Pronouns in Marital Interaction , "Psycbological Science 16 (2005) : 932-936.

[6] Minda Orina , Wendy Woods , and Jeffry Simpson , "Strategies of Influence in Close Relationships , "Journal of Experimental Social Psycbology 38 (2002) : 459-472.

[7] Carl M.Cannon , "Soul of a Conservative , "National journal , June14 , 2005 , 1453.

[8] Peter Andersen and Tammy Blackbum , "An Experimental Study of Language In-tensity and Response Rate in E-mail Surveys , "Communication Reports 17 (2004) : 73-82.

[9] Ashlee Vance and Brad Stone , "A Little Chip Designed by Apple Itself , "Febru-ary 1 , 2010 , New York Times , http:// www.nytimes.com/2010/02/02/technology/business-computing/ ozchip.html (accessed December 10 , 2010) .I added the em-phasis after viewing the speech on YouTube.

[10] Elizabeth Loftus and John Palmer , "Reconstruction of Automobile Destruction : An Example of the Interact : ion between Language and Memory , "Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior 13 (1974) : 585-589.

[11] Hosman , "Language and Persuasion."

[12] Michael Burgoon , Stephen Jones , and Diane Stewart , "Toward a Message Cen-tered Theory of Persuasion：Three Empirical Investigations of Language Inten-sity , "Human Communication Research1（1975）：240-256.

[13] John Wright and Lawrence Hosman , "Language Style and Sex Bias in the Court-room：The Effects of Male and Female Use of Hedges and Intensifiers in Impres-sion Formation , "Soutbe-rn Speecb Communication Journal 48（1983）：137-152.

[14] Jakob Jensen , "Scientific Uncertainty in News Coverage of Cancer Research , "Human Communication Researcb 34（2008）：347-369； Amanda Durik Anne Britt , Rebecca Reynolds , and Jennifer Storey , "The Effects of Hedges in Persuasive Arguments：A Nuanced Analysis of Language , "Journal of Language and Social Prychology 27（2008）：217-234.

[15] "Transcript：Bush News Conference Q&A"（provided by Federal Document Clearing House）, ABC News , April 13 , 2004 , http://abcnews.go.com/WNT/stoty？id＝131608&page＝4（accessed December 10 , 2010）.

[16] Norman Mendoza , Harmon Hasch , Bruce Ponder , and Victor Carrillo , "Well...Ah...：Hesitations and Hedges as an Influence on Jurors'Decisions , "Journal of Applied Social Psycbology 30（2000）：2610-2620.

[17] Herbert Clark and Fox Tree , "Using Ub andUm in Spontaneous

Speech，"Cogni-tion 84（2002）：73-111.

[18] Peter Kollock Philip Blumstein，and Pepper Schwartz，"Sex and Power in Inter-action，"American Sociological Review 50（1985）：34-46.

[19] Philip Collard，Martin Corley，Lucy MacGregor，and David Donaldson，"Atten-tion Orienting Effects of Hesitations in Speech：Evidence from ERPs，"Journal of Experinzental Psychology：Learning，Memory，and Cognition 34（2008）：696-702.

[20] Elizabeth Tenney，Robert MacCoun，Barbara Spellman，and Reid Hastie，"Cali-bration Trumps Confidence as a Basis for Witness Credibility，"Psychological Sci-ence 18（2007）：46-50.

[21] Kevin Blankenship and Thomas Holtgraves"The Role of Different Markers of LinguisticPowerlessness inPersuasion，"Journal of Language and Social Psycbology 24（2005）：3-24.

[22] Jeremy Rosenberg and Richard Tunney，"Human Vocabulary Use as Display，"Evolutionary Psycbology 6（2008）：538-549.

[23] John A.Bargh，Mark Chen，and Lara Burrows"Automatiaty of Social Behavior：Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action，"Journal of Personality and Social Psychology 71（1996）；230-244.

[24] John Bargh，Peter Gollwitzer，Annette Lee-Chai，Kimberly Bamdollar，and Ro-man Trotschel，"The Automated Will：Nonconscious Activation and the Pursuit of Behavioral Goals，"Journal of Personality and Social P，ycbology 81（2001）：1014-1027.

[25] Keith D.Ciani and Kennon M.Sheldon，"A versus F：The Effects of Implicit Letter Priming onCognitivePerformance，"Britisb Journal of Educational PVcbol-ogy 80（March 2010）：99-1199.

[26] Nicholas Epley and Thomas Gilovich，"Just Going Along：Nonconscious Prim-ing andConformity toSocialPressure，"Journal of Experimental Social Psycbology 35（1999）：578-589.

[27] Jacob Jacoby，Maragert Nelson，and Wayne Hoyer，"Corrective Advertising and Affirmative Disclosure Statements：Their Potential for Confusing and Mislead-ing the Consumer，"Journal ofMarketing 46（1982）：61-72.

[28] Joe Magee，"Seeing Power in Action：The Roles of Deliberation，Implementa-tion，and Action in Inferences of Power，"Journal of Erperimental Social Psycbology 45（2009）：1-14.

[29] Brad Bell and Elizabeth Loftus，"Trivial Persuasion in the Courtroom：The Power of（a Few）Minor Details，"Journal of Personality and Social Psychology 56（1999）：669-679.

声音

使用强有力的语言仅仅是倡导者在决策者心目中塑造自己信念的一个途径。进行口头陈述时，睿智的倡导者还会通过对声音的不同运用给人留下深刻的印象。[1]他们会改变讲话速度，加入停顿和强调，他们讲究押韵，并且话语间充分流露出自己洋溢的热情。

西塞罗曾经说过，单调是无聊之母。在YouTube上看看史蒂夫·乔布斯当初是怎样介绍iPhone的。一开始，他的语速很慢，声音也很轻。渐渐地，他讲话的节奏开始加快，声音也洪亮起来。当说到关键之处时，他说：“今天，苹果要对电话进行重新发明。”至此，他成为全场全神贯注的焦点。乔布斯2007年的这次演讲非常富有说服力。正如所有出色的演说家一样，乔布斯演讲时快时慢，时而很快地讲一遍会议材料，时而在一些内容上停顿。他的声音则时而洪亮浑厚，时而婉转轻柔。[2]

语速。讲英语的人说话时的平均速度为每分钟125~150个单词。而听英语的人平均每分钟能听懂多达250~300个单词，是讲话速度的一倍。我们对于信息的处理速度要快于人们说话的平均速度。有时候，广播和电视广告的讲话速度会比平均水平高出30%，前提是不会影响听众或观众的理解力，也不会改变人们购买广告商品的决定。[3]有趣的是，讲话速度略快于平均水平的人往往被视为能力更高、更讨人喜欢的人。约翰·肯尼迪总统是位出了名的“机关枪”，经常以每分钟超过300个单词的速度讲话。只要不是出奇快，说话快的人更加具有说服力。[4]

讲话速度比平均水平稍快的建议取决于讲话对象是谁。语速过快会让

听众很难听懂，有些时候会造成“话痨”的刻板印象。语速稍快只在你能清晰叙述自己想法的前提下才能产生较好的效果；如果你做不到清晰表达，就不要提高语速。当对方不太熟悉你正在介绍的领域时，建议你放慢语速。[5]即使决策者熟悉你所介绍的领域，也应在某些需要特别关注的地方放慢速度。当你想对某一点或某个细节进行重点强调时，慢慢地说，并且配以坚定的语气则是一种吸引在座各位注意力的有效途径。

智慧的倡导者在能够轻易理解的问题上提高语速，而在较为复杂的问题上降低语速。尽管肯尼迪总统平时讲话速度非常快，但是他深知进行正式演讲以及想向人们展示一个问题对他的重要性时，放慢速度有多么重要。有学者曾对林肯总统讲话时的语速做过估算，当他进行重要演讲时，说话速度非常慢，每分钟只有大概110个单词。[6]不过，这也就是林肯这位伟大的演说家所为。语速过慢，再加上内容无趣，观众则很容易感觉迷惑，而倡导也多会以失败告终。

当台下的听众兴致不高时，语速稍快往往会更加有效，原因有三：较快的语速能够吸引人们的注意力、提高发言者的可信度、让人们没机会考虑更多便接受发言者的建议或主张。较快的语速能够大幅降低听众对所听到信息进行苛刻评估的能力。但是，当决策者对陈述内容参与程度较高时，也就是当他们非常认真地听取发言时，较快的语速则被认为是不妥当的。[7]无论何种情况，当谈及重要事宜时，都应放慢语速。永远都不要显示出着急的样子，那样会对你的可信度造成负面影响。

停顿和强调。睿智的倡导者还懂得，发言中适时的停顿以及用声音表现出的强调有多么重要。当你阅读一个剧本时，书面的辞藻往往不会有很

强的冲击力。但是当这个剧本被出色的演员充分演绎时，相同的语言却能够沁入你的内心，令你久久难忘。这是为什么？演员通过停顿和“重读”（利用声音强调词语或短语）对语言进行突出强调。

什么使得美国前总统克林顿那样具有说服力？其中一点便在于，他是运用停顿的高手。写作时，我们会用到逗号、破折号、句号和括号，还会分段落叙述，以便让读者明白什么时候、在哪儿应作停顿。技艺精湛的倡导者则通过停顿来为自己的发言加标点，通过在哪儿、停顿多长时间来让听众更好地解读自己的发言。停顿对于绝大多数文化来说都是一项重要技巧。印度前总理阿塔尔·比哈里·瓦杰帕伊曾以演讲中的长时间停顿而闻名于世。人们坐在那里等候他接下来的话语时满心期待，为他深深着迷（当他的声望日渐衰落时，这种长时间的停顿也慢慢开始让人觉得不耐烦）。

此外，倡导者还通过重读或着重强调某些词语来对发言的重点部分进行特别突出。朗读下列句子，重读黑体部分的词语。

我的想法是我们必须立刻采纳的。（这个陈述没有任何突出强调的部分）

我的想法是我们必须立刻采纳的。（你在说你自己）

我的想法是我们必须立刻采纳的。（想法得到突出强调）

我的想法是我们必须立刻采纳的。（重点放在包容性）

我的想法是我们必须立刻采纳的。（这是强制性的）

我的想法是我们必须立刻采纳的。（现在就做！）

注意你的声音如何根据不同的重读而传递不同的意思。听众可能并不会意识到这种有意的强调，但是重读确实能够影响他们对所听到的内容做出的判断。[8]

成功的倡导者通过将停顿和重读有机结合，从而使自己的语言更加富有感染力和说服力。同样一句话，有效的倡导者不会语调一成不变："我们必须立刻着手处理这个问题。否则，我们将会失去一些最重要的客户。我们都知道那将意味着什么！"而是会抑扬顿挫、在合适的地方稍作停顿："我们必须立刻着手处理这个问题。否则，（停顿）我们将会失去一些最重要的客户。（停顿）我们都知道那将意味着什么！"

押韵。睿智的倡导者将自己的想法通过富有韵律的发音总结成为令人过耳不忘的妙语，帮助人们理解、记忆。其中一种方式便是使用抒情或押韵的句子，从而给决策者留下深刻的印象。押韵的短语或句子通常会提高可信度。例如，同样表示"灾难使敌人团结一致"，人们会觉得"Woes unite foes"要比"Woes unite enemies"更加准确。[9]正是这一现象完好地解释了约翰尼·科克伦在O.J.辛普森一案中有关那只具有决定意义的手套的法庭辩护："If it doesn't fit，you must acquit"（如果手套不合适，就必须将他无罪释放）。

热情。无论倡导者说话的语速如何，是否重读或押韵，言语中都应饱含对其提案做出郑重承诺的热情。精神上和体力上做好充分的发言准备对于表达热情至关重要。一位倡导者在进行重要演讲前习惯听听电影《狮子王的主题曲，另一位倡导者则习惯在介绍自己的想法前先从精神上变得兴奋起来，等到走向会议室的时候，昂扬的斗志几乎令其一触即发，所有人

都能感受到他内心蕴藏着的能量和激情。

倡导者通常很难控制其声音的音色。例如，稍微深沉的嗓音往往给人以愉悦、权威性和具有说服力的感觉。[10]想想詹姆斯·厄尔·琼斯、查尔顿·赫斯顿、芭芭拉·乔丹和肖恩·康纳利，无一不拥有令人笃信的天籁之音，那是来自于上帝的声音。可是，如果上帝的声音听起来像《芝麻街里的大鸟或喜剧角色皮威·赫曼的话，多数人恐怕就会郁闷了。然而，除非你想做手术，否则改变嗓音是一件非常困难的事情。我们都知道，当人们紧张、生气、兴奋或缺乏底气时，音调就会提高，嗓音会发颤，音量也会随之降低，所有这些都表现出缺乏权威性。[11]因此，如果有什么能够让你兴奋起来的活动，加入进去，以便能够帮助你控制自己的反应。

本章内谈及的所有技巧和注意事项在具体应用时都应注意巧妙地均衡。有些时候，你需要以更加正式的姿态示人，而有些时候，轻松随意更为妥当。经常对词语加以重读与对句子的处理从来一成不变具有相同的效果——都会有损于你的可信度。同样，使用过多押韵的短语或句子会让你听上去有点儿“二”，而一次都不用则会减弱信息的影响力和冲击力。使用过多的“我们必须”或“我们不得不”可能会起反作用，听众可能会说：“我们就不！”

[1] Judith Hall，Erik Coats，and Lavonia Smith，"Nonverbal Behavior and the Verti-cal Dimension of Social Relations：A Meta-Analysis，"Psycbologicai Bulletin 131（2005）：898-924.

[2] Kyle Tusing and james Dillard，"The Sounds of Dominance：Vocal Precursors of Perceived Dominance during Interpersonal

Influence，"Human Communication Researcb 26（2000）：148-171.

[3] John Vann，Robert Rogers，and John Penrod，"The Cognitive Effects of Time-Compressed Advertising，"Journal ofAdvertising 16（1987）：10-19.

[4] Stephen Smith and David Shaffer，"Speed of Speech and Persuasion：Evidence for Multiple Effects，"Personality and Sociai Psycbology Bulletin 21（1995）：1051-1060.

[5] David Buller and Kelly Aune，"The Effects of Vocalics and Nonverbal Sensitivity on Compliance：A Speech Accommodation Perspective，"Human Communication Researcb 14（1988）：301-332.

[6] Lynn Neary，"The Man Who Signed His Name'A.Lincoln，'"Book Torn；NPR，February 24，2009，http://www.npr.org/templates/story/story.php？storyld＝100899483（accessed April 30，2010）.

[7] Smith and Shaffer，"Speed of Speech and Persuasion."

[8] Michael Pratt，Ann Krane，and janet Kendall，"Triggering a Schema：The Role of Italicsand Intonation intheInterpretation of AmbiguousDiscourse，"American Educational Research Journal 18（1981）：303-315.

[9] Matthew McGlone and jessica Tofighbakhsh，"Birds of a Feather Flock Together Conjointly，"Psychological Science 11（2000）：424-428.

[10] Miron Zuckerman and Kunitate Miyake，"The Attractive Voice：What Makes It So？"Journal of Nonverbal Behavior 17（1993）：119-135.

[11] Daphne Bugental，David Beaulieu，Alex Schwartz，and Rebecca Dragosits，"Domain-Specific Responses toPower-BasedInteraction，"Journal of Experimen-tal Social Psychology 45（2009）：386-391.

行为

陆军元帅“蒙蒂”蒙哥马利曾经说过：“释放自信。这是一名最高指挥官的首要职责。”他说的没错。心思敏捷的倡导者通过肢体语言传播他们的信念。走进会议室时，他们仿佛走进了自己的办公室；无论是否认识，倡导者看上去与在座的所有人都是已经熟识多年的好朋友。[1]他们没有一丝一毫不适的迹象——不会坐立不安，脚掌不会不停地颠来颠去，眼睛也不会紧张地瞟来瞟去。罗伯特·卡罗这样描述正在说服他人的林登·约翰逊总统：“他的脸也会说话，表情在他的脸上以惊人的速度追逐着自己。他那布满斑点的大手也是如此，手掌向上表示恳求，向下表示拒绝，食指在空中一点则表示强调，他的手和手指不仅是话语的标点，还对话语起到强调的作用……他的全身都会说话，富于充满表现力的姿势和手势。”[2]据说罗杰·艾尔斯当初创建福克斯电视台，为各个新闻和脱口秀节目物色主持人的时候，是在静音的状态下观看了所有的面试录像。他看的是活力和格调。他想要的是看上去就能与节目融为一体的主持人，能够攫取观众注意力的主持人。你也可以试试在观看自己的录像时把声音关掉，看看是什么效果。

大量学术研究已经区分出特定的非语言信号在对话及会议中的强大作用。以下便是我们已知的几个例子：

注视：谈话时，与不太自信的倡导者相比，自信的倡导者对决策者注视的时间更长，然后将目光移开，而在倾听的时候则对决策者的注视更少。

个人空间：能力出众的倡导者在谈话时与对方离得很近。尽管他人会尊重自己的个人空间，这一类倡导者也有可能主动进入他人的空间。老板可以自行进入你的办公室，但如果你去找他时，在他请你进门之前需要先在门口等候。

身体动作：与他人会面时，更加强势的一方掌握主动。他们举手投足轻松自然，他们采取更加舒适的姿势，讲话时靠在椅背上（例如，克林顿演说时几乎就是抱着讲台）。无论自己说话还是听别人说话，权势人物都不会表现出局促不安的神情。

手势和触摸：信心十足的倡导者更有可能在说话时轻轻碰一下旁边的人，更加迅速地主动出击（例如握手）。与信心不足的倡导者相比，信心十足的倡导者言谈话语间目的性更强，表现更加从容。

一项研究显示，当人们表现得非常强大时（例如以一种开放的姿态、张开双臂、在桌子上占据更大的地方等），他们内心强有力的感觉就会增加，睾丸激素水平上升，应激激素水平下降。而当人们表现顺从时（例如弯腰驼背、胳臂贴近身体等），相反的事情发生了：他们的睾丸激素水平下降，应激激素水平上升，无权无势的感觉增加。行事风格强大有力，你便会感受到强大有力。[3]

以上谈到的所有举动都需要考虑具体的环境、情况和人物。如果你是下属，那么，无论你对自己的想法多么自信，直接闯入老板的办公室也不是明智之举。如果你的组织文化完全不能接受触摸，那么，即使伸一下手也很有可能消除任何成功的可能性。

成功的倡导者通过语言和非语言的形式展示自己的信心。如何说一件事往往与说什么同等重要。信念一定要被传递出来。将近150年前，著名科学家迈克尔·法拉第提出，发言的“价值完全取决于采用什么样的态度和方式。与事情无关，与主题无关，只跟发言的这个人有关”。[4]他的话即使在今天看来也准确无误。

[1] Hall，Coats，and Smith，"Nonverbal Behavior."

[2] Robert Caro，Master of the Senate（New York：Vintage，2002），419.

[3] Dana Carney，Amy Cuddy，and Andy Yap，"Power Posing：Brief Nonverbal Dis-plays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance，"Psycbological Science 21（2010）：1363-1369.

[4] John Hall Gladstone，MichaeI Faraday（London：MacMillan，1874），104.

第14章　按照自己的方式掌舵会议

当你什么都不想做的时候，会议是必不可少的。

——约翰·肯尼思·加尔布雷思

劳埃德·本特森曾在克林顿执政期间担任美国财政部部长。离任时，他被问及对克林顿的班子有何见解。他挖苦道：“这是我所见过的最爱开会的一群人。”[1]我们当中的多数人在回顾自己的经历时，恐怕都能想起非常适合本特森这个描述的人。对于会议，尽管我们抱有根深蒂固的犬儒主义思想，但是我们不得不承认，当今世界，会议是各种想法死亡或繁荣的场所。精明的倡导者深谙此道，他们有意识地对干什么和不干什么进行周密策划，从而达到对会议结果进行塑造的目的。

完美世界中，只要倡导者拥有过人的能力，进行扎实的准备，会议上，至少就能在实现自己的目标方面拥有与他人平等的机会。遗憾的是，现实世界并非如此公平。面对权谋主义者的反对，即使经过充分的准备，倡导者还是有可能在会议中失控，到头来得到一个与自己的愿望大相径庭的结果。要想成为一名成功的倡导者，充分的准备和深厚的专业知识固然重要，充分掌握如何有策略地对会议施加影响也是一个不可或缺的因素。

[1] Elizabeth Drew，On the Edge：The Clinton Presidecy（New York：Touchstone，1995），65.

一对一推销

日语里有个词叫“根回”，本意是指移植树木时，需要先找到所有盘根错节的树根，小心挖掘，以保证移植后的树木在异地能够顺利成活。这个词在日本的组织内还有引申义，即正式会议前，事先就某事达成一致意见、取得共识的过程。会议前，倡导者与每位相关人员进行一对一的交谈，对自己的想法进行“预售”。通过逐次逐个的政治活动，渐渐地，倡导者的想法得到一个又一个人的支持，从而保证在对该想法进行正式讨论的会议上，与会人员鲜有提出或不会提出反对意见。事先取得共识能够消除公共场合中的冲突和意外，确保每个人都对最后决策持有一致意见。

睿智的倡导者随时随地充分地进行“根回”。他们避免召开大型会议，取而代之的是挨个敲门，与每位决策者进行单独交谈。有时，在走廊上遇到同事，他们会走上前去，就相关问题简单地聊上几句；有时，他们事先与决策者或有关人员进行商定，安排单独会面。美国联邦储备局前主席艾伦·格林斯潘深知“根回”的道理，尽管他将“根回”称为“双边闲聊”。他说：“这个我懂，如果你真想办成什么事，就私下里一个挨一个地去谈，千万不要在公开场合声张。”[1]一对一的会谈具有很多优点。

收集信息。倡导从一对一的说服开始，能够使倡导者识别同盟和对手。在单独的会谈中，倡导者可以发现哪些问题可能成为敏感问题，每位决策者所在意的东西分别是什么以及如何将各方利益整合到一个每个人都能接受的具有妥协意味的方案中去。不仅如此，有时候，聪慧的倡导者甚至还有可能在这种单独的会面中解决问题，而这些问题如果在正式会议中

提出，则极有可能是解决不了的。

一对一的交换意见还能够让倡导者以非正式的方式揣测，当前到底是不是提出自己想法的最好时机。格林斯潘有一个非常有名的举动，那就是在联邦公开市场委员会召开正式会议前，分别走访委员会的每一位成员，确保得到自己所需要的投票。[2]他与每位州长交谈，让州长们知道自己在一些重要决策上的看法和主张。在这些对话中，格林斯潘数着人头数。他想在正式投票前就有把握自己拿到多数票，做到成竹在胸。与格林斯潘一样，心思缜密的倡导者都是优秀的计票员——他们很少会在正式会议中被最后决定吓一跳。如果还没得到足够的票数，他们会推迟提出自己的想法或建议，直到完成更多成功的“预售”。

避免问题。假设你想让同事接受一个全新设计的公司标志，你认为一对一征求意见的方式最为妥当。你先去了隔壁张三的办公室，张三觉得无所谓：“我实在是太忙了，没工夫操这个心。”然后，你走到李四的办公室。他说，无论你怎么设计，他都没意见。从李四的办公室走出来，你又进了王五的房间。王五喜欢这个新标志，但是觉得颜色应该再亮一点儿。你问王五，要是把标志的颜色调得稍微亮一点儿是不是就满意了呢？王五回答：“当然。”这之后，你在走廊里遇到了赵六，当你把新设计的标志拿给赵六看过以后，赵六笑着说：“真好看！”最后，你走进孙七的办公室。孙七说，唯一觉得应该改动的地方就是大小，“公司的名字应该再大一点儿”。最后，你回到自己的办公室，把颜色调亮、标志加大，成功地推销了你的想法，圆满完成了任务，根本不需要开会。

现在，想象一下，你在没有进行任何“预售”的情况下，在小组会议上

直接拿出这个新设计会怎么样。当王五提出颜色应该再亮一点儿的时候，李四说自己更喜欢稍微深一点儿的色调。张三探出头说，永远都觉得柔和的颜色最顺眼。而当孙七提出标志应该更大一点儿的时候，赵六又不愿意了，赵六觉得现在的标志已经太大了，可那边的王五正在忙着对标志到底是否应该更大而十分纠结，忧心忡忡。短暂的停顿过后，张三冷不丁地问：“我们真的需要新标志吗？”这个问题则拉开了一场对于公司标志为何重要、是否真的那么重要展开争论的大幕。局面失控了。

我们来看看到底是怎么回事。会议之前，没几个人在意公司标志，仅有的几个在意的也只不过想做很小的改动。现在好了，当一伙儿人围坐在一起开会时，所有那些可能对某些与会者永远都不是问题的事情因为会议而变得与自己相关了。在某人对颜色提出新的建议之前，多数人本来并不在乎是什么颜色。正是因为有人把颜色当成一个问题在会上提出来了，所以每个人才觉得自己有必要插上一杠子，提出自己的喜好。太过经常，人们对于在会上提出的问题进行高度参与，而这些问题在会议之前是他们根本不会理会的。一对一的会谈能够防止不成问题的问题变成真的问题。

公开。一对一会谈的另一个优点在于，人们往往会私下披露一些在有很多人在场的情况下根本不可能说出或承认的事情。根据这些私下的信息，倡导者在准备提案陈述时可以充分考虑到各个方面，从而使自己的想法或建议更加符合决策者的口味。一对一的会面中，人们还会透露一些组织内部不为外人所知的特点或问题。可能有人会私下里说：“杰克是个狠角色。他开始会抵制，但是最后会同意。而玛丽，别看她虽然坐在那儿不动声色，除非成本问题能解决，否则她肯定会投反对票。”

当然，一对一会谈也有缺点和局限性。一些公司内，事先取得共识被看作是操纵。这样的组织内，高层领导很少在准备充分、时机成熟之前召开正式会议。

不要误解，其实正式会议也有很多优点和好处。正式的会议有利于打开思路、防止失误。一群人坐在一起交换想法往往能迸发出智慧的火花，从而得到更好的解决办法或决定。如果你试图对公司标志的新设计进行预售，而每个人想要的颜色各不相同，这种时候，一个小会便能把事情搞定。有些人喜欢正式的会议，他们希望自己的声音能被所有人听到。正式的会议还会就某个想法或建议达成承诺——人们通常会履行自己在公开场合中曾经说过的话。

本章我们将讨论倡导者对于会议中所作的决策进行塑造的举措。这些举措分别围绕着倡导者在①会前、②会中和③会后所做的事来展开。请注意，部分举措看上去可能会有些极端，你可能会认为自己根本不会这样或那样做，没关系。正如第7章提到过的，知己知彼，百战不殆。了解他人如何表现能够令你更加有效地抵制不利方面，从而更好地保护自己。有些建议只适用于各种小型会议，有些则只在没有咄咄逼人的老板在场时才能奏效。总之，具体情况具体分析，当时的环境非常重要。适用于一种情况的举措可能与另一种情况毫无关系。

[1] Robert Woodward，Maestro（New York：Touchstone，2000），67.

[2] Laurence Meyer，A Term at the Fed（New York：HarperCollins，2004），50.

会前

筹备会议时，倡导者需要考虑：①侧重点和准备工作；②后勤事宜；③人员；④议程管理。

侧重点和准备工作

明确目标。著名军事战略家卡尔·冯·克劳塞维茨曾经说过，“在脑海中对通过战争想要实现什么以及如何进行战争形成一个清楚的概念之前，没有人会发起一场战争。这是一项指导原则，用于设置路线、规定手段的规模以及需要付出的努力，并通过最小的操作细节感受其影响力”。[1]克劳塞维茨这段话同样适用于想法的倡导。积极向上的倡导者在会议前就非常清楚自己想要实现的目标。对于每次重要会议，他们都是有备而来，为了实现目标而制定的策略熟稔于心。正如海军上将海曼·里科弗对其团队的训诫：“你们应该（在会议中）实现某些既定的目标。这些目标应该提前写好……你们如果不事先对自己的目标进行定义的话，怎么会知道想要达到的目标完成没有呢？会议结束时，你们会同意别人的目标，而意识不到自己做过的事意味着什么。”[2]睿智的倡导者不但知道自己想要什么，还清楚自己愿意做出什么样的让步。同样，作为出色的谈判家，倡导者会提前下工夫了解与会的其他人员可能想要什么以及他们可能愿意放弃的东西。

有备而来。会议中，比对手准备更充分的倡导者临场表现也会比对手更出色。令人惊讶的是，会前连会议议程看都不看就跑去开会的人并不在少数。这些人的疏忽让准备充分的倡导者占了大便宜。会前，聪明的倡导

者会对将要谈到的事情做尽可能多的了解，甚至连不算特别重要的问题也不轻易忽视，因为这些问题说不定就会被提及，而微不足道的小问题很有可能变成至关重要的大问题。即使小问题一直都是小问题，倡导者的可信度也会因他人发现自己无所不知、连犄角旮旯的小事也清楚地知道而大大增强。

了解组织对于会议的标准。每个组织对于开会方式都有一些不成文的规定，倡导者需要了解并利用这些标准。例如，一些公司内，与会者以恶毒的语言攻击他人的想法被认为是可以接受的行为，只有最强的一方能够胜出。在这样的公司内进行提案陈述，睿智的倡导者全副武装，充分做好应战的准备，丝毫不会期待任何情面。而在另外一些组织内，人们更习惯互相诱哄。在这样的组织内介绍自己的想法或建议时，你就需要做好温柔说服的准备。多数时候，倡导者都会主动适应组织对于会议的标准，但是有时候，他们却通过违反这个标准来达到对其加以利用的目的。例如，有些组织忌讳在会议现场对他人进行责难或者抨击，狡黠的倡导者便会故意提起某些敏感问题，一旦引发争论，就会让在座的参会人员非常难堪。这一举动能够阻断争论并且很有可能就倡导者的想法达成一致意见。

后勤事宜

在哪儿开会？今天的世界，很多会议需要通过媒介召开，如电话、电子邮件、视频或网络。技术当然可以帮助我们节省时间、避免旅行。然而，正如我们在第2章曾谈到的，通过媒介劝说他人难度更大，而即使现实生活中形成了重要的个人关系，这时也难继续发展。对方不在现场时，人们对待对方及其想法的态度会更加苛刻。此外，通过媒介交流也更容易

拒绝对方。难怪销售人员无论需要克服多大的阻碍，也要与潜在客户匆匆见上一面。解决日常问题，电子邮件和电话便以足够。问题越重要，劝说的难度就越大，倡导者需要与决策者面对面的时间就会越长。

智慧的倡导者按照自己的喜好对会议场地进行充分的准备。如果房间里有电话，倡导者又不想被打扰，他们便会把电话线拔掉。房间里的窗户会让人分心，如果希望与会者全神贯注，可以把窗帘拉上。他们还会考虑室内温度：如果太热，人们便容易感到困倦。明亮的房间令人更加活跃，不太容易有不诚实的行为。[3]

倡导者对各种设备进行仔细检查，确保每一种设备均可正常运行，再没有比技术故障更能迅速毁掉一次发言的事情了，那简直就是一场噩梦。曾有一位身材矮小的工程师要做一次非常重要的讲话，直到走上台的那一刻才发现讲台比自己高。她花了3分钟时间试图将讲台调低，无果，只好站在讲台前开始自己的发言，话语间流露着显而易见的慌乱。麻烦到此还没有结束。电脑键盘连在讲台上，因此，每换一张幻灯片，她都要跑到讲台后面去按键盘，出现短暂的消失。不用说，那天的每个人都记住了有关她的一件事，而这件事偏偏不是她的提案。

什么时间？一天中的什么时间最适合开会？一周中的哪一天最合适开会？什么时间和哪一天最终还是取决于你和决策者。如果你习惯早起，每天早上7点就精力充沛、热情洋溢地迎接崭新的一天，那么将会议安排在上午最为合适；如果你每天到午饭后才能真正清醒的话，将会议安排在下午恐怕更为合适。刚吃完午饭怎么样？多数人会说："不好，那会儿最容易犯困。"但是，容易犯困又怎么了？也许，正是因为他们昏昏欲睡，才

更容易支持你的提案。里科弗上将的手下一员曾经说：“我们知道原子能联合委员会主席、参议员克林顿·安德森每天都会吃药，药物作用令他每天下午都有些懒散，而上午则较为急躁、好斗。所以，如果我们想让他被什么事激怒，就会上午跟他提起。如果我们有什么坏消息或者担心他听到以后会大发雷霆的事情，就会下午告诉他。”[4]

负责安排会议的人有时会有大权在握的优势。托马索·索代里尼生活在15世纪的佛罗伦萨，经常做出一些反对权势人物洛伦佐·德·美第奇的事情。有一次，当一项条约正在如火如荼地讨论中，为了催促洛伦佐尽快做出决定，索代里尼突然宣布召开另外一个紧急会议，在场的决策者都要参加。洛伦佐在听到这个消息后，赶快作出了一个决定，正式的备忘录也立刻做好发出。虽然洛伦佐是一名十分精明的政治家，面对这样的安排，也是无能为力。[5]

如果倡导者能够负责安排会议，就可以对各种与时间相关的问题进行细致调整。例如，如果倡导者感觉自己依然没有获得足够的支持、现在开会有风险的时候，可以更改会议时间，以期获得更多支持。如果会议时间不能更改，倡导者也可以对会议议程稍作修改，确保自己那部分问题不会成为会议的焦点，不会让自己陷入被动。

人员

谁拍板？正如前面已经讨论过的，明确谁是决策者至关重要。会议中，有时候只有一个正式的决策者，有时候是几个人一起作决定，还有的时候没人能够作决定或是会有好几位非正式的舆论领袖。此外，会议室里

还有可能都是同事，每个人在结束的时候都要说上几句。

当倡导者对参与决策的人具有较大控制权的时候，他们便可以通过利用这种权力塑造决策过程。例如，他们可以对决策小组的成员进行更换。一名政府机构的领导认为顾问委员会享有过大的决策权，因此，这位领导打着需要源源不断新鲜血液的旗号，为顾问委员会的委员条件进行了限定。新规定出台，委员任期不超过两年，然后就必须让位。只有他自己和机构内的其他几位领导任期更长。现在，这位领导拥有了更大的权力。

谁参加？中世纪的时候，名为“事情”的聚会通常被称作进行军事决策。当人们对一项尚待处理的决定持否定态度时，便不会去碰这件事情。这样做的结果是，别人也不会期待这部分人参加未来的军事行动。[6]今天，聪明的倡导者依然会仔细考虑到底要不要参加会议。同样重要的是，他们试图决定谁来参加会议。他们的目标是确保自己介绍提案时，在场的同盟要比对手多。帮助人们认识到含铅汽油有害健康的克莱尔·帕特森说，当时，卫生部在事先知情的情况下，将一次重要会议安排在他前往南极期间。无论是否故意，当时多数政府科研人员不买帕特森的账却是毫无疑问的。[7]

如果倡导者介绍的是一个技术上的新想法，邀请一两位被广泛认可，并支持其提案的专家出席会议不失为明智之举。他们的出席会对现场所有人接纳这个想法起到鼓励和促进作用。如果一位高级领导欣赏你的想法，邀请他出席会议。他并不需要说很多话，只是在你讲话的时候轻轻点头，在座各位就会注意到。被称作“欧盟一体化之父”的让·莫内了解邀请正确的人参加会议的价值所在。他曾告诉一位同事，欧洲的政府会议关键在于要

让政治上有影响的人物站在自己一边，并且保证工会代表出席决策会议。他说："当一位工会会员在场时，即使从头到尾一句话不说，实业家或与提案相关的政治家也会表现得更为出色。"[8]

来自于同事的压力也同样有效。1967年，当《芝麻街》还是一个概念的时候，到底是在纽约创建一个独立的机构来负责制作这个节目，还是让好莱坞全权负责，这个问题引起了不小的争议。劳埃德·莫里塞特是当时幕后的决策者之一。一天，他邀请了几位行业内数一数二的电视节目制片人，共同商讨《芝麻街》这个节目。莫里塞特事先感觉到这几位制片人更倾向于创建独立的机构，因此同时也邀请了娄·豪斯曼。豪斯曼是一位政府公务员，强烈建议作为试点的首批节目应由好莱坞的工作室制作完成。豪斯曼的态度非常关键，因为政府是这个节目的主要资助方。会议中，一位制片人提出，创建全新的独立机构毫无疑问是非常必要的，其他人立即表示同意。正如乔安·甘孜·科尼事后回忆："劳埃德如此精明。他之所以召集那个会，原因之一就是要让豪斯曼出席。娄（豪斯曼）尊重制片人的意见，当所有人都赞成创建新的机构时，（有关好莱坞的）讨论便到此结束了。那是一个转折点。虽然娄心里知道决定并不符合自己的想法，但是他最终改变了自己的意见。"[9]

议程

管理议程。几乎每本有关有效会议的书籍都告诉读者应该在会前发放会议议程，从而让与会者做到有备而来。这个建议非常好，当人们有机会事先准备的时候，他们在会议上的发言就会更加相关，更加具有实质性的内容。[10]然而，有些情况下，精明的倡导者故意避免提前发放会议议

程。这种时候，倡导者便拥有了一种优势——他们是唯一对会议有所准备的人。因为事先进行了充分准备，他们能够利用大量相关信息对反对声音进行有效压制。2008年金融危机期间，美国财政部部长亨利·保尔森需要美国主要银行释放信贷。10月中，保尔森召集全美九大银行行长商谈此事。下午3点，当所有银行家走进财政部会议室的时候，没人知道保尔森的葫芦里卖的是什么药。保尔森让他们“出席就行”。有些人以为仅仅是个有关当前经济形势的通报会。会议开始，每个人都发现面前放着一张纸，那不是一般的纸，而是保尔森下的最后通牒：政府将给银行注入大量资金，用来换取优先股。银行则利用这些资金刺激放贷。下午6点，在场的每位行长都在纸上签了字。[11]如果保尔森事先把这个提案发放下去，每位行长就会召开一系列的会议，对这项提案进行反复讨论，结果可能会出现各种保留意见。按照这个路子刺激经济，整个过程恐怕会是爬行的节奏。保尔森深知不提前发放议程，而是通过令人出其不意来达到自己的目的有多么重要。

睿智的倡导者懂得，谁创建议程，谁就会在会议中享有主动权。哪个问题放在第一、哪个问题放在最后、会上都有谁发言，如此种种，都会对会议结果产生影响。这儿有一个问题：在一个包含八项事宜的议程中，你的想法应该放在哪儿？第一、第二、中间（第四或者第五）还是最后？答案有些意外：通常是中间。为什么不能放在最后？因为放在最后有可能到会议结束时都轮不上讨论自己的事情。很多公司的会议都没有结束的时候，人们之所以渐渐散去，是因为需要转战另一个会议、赶往机场或冲回家而一个个地跑出会议室。罗纳德·里根的智囊团和白宫内的高级官员每周都要开一次例会。其中一位官员以说话不着调而名声在外，让里根的智囊

摸不着头脑。很快，这位官员就发现自己的事情总是被排在会议议程的最后一项。实际情况是，通常每次例会结束的时候，还没轮上他说话。[12]

只有一种情况，你希望自己的议题被安排在最后，那就是你不想让人讨论自己的事情。这是什么情况？一位倡导者有意将自己的提案分别放在三个不同会议议程的最后。第三个会议结束后，他找到老板说：“我已经尽全力去说服大家了，但是一直都没能找到机会讨论这个议题。”换句话说，他已经为获取支持做出了善意的努力。他的老板说：“那好，你继续做吧。”

为什么不把议题放在提案的第一或者第二项呢？因为很多会议中，无论前两项讨论什么，都会成为与会者认为必须说上几句的牺牲品。例如，无论第一项议程是什么，都会有人站出来说，公司需要加强成本意识，另一人仿佛早已有所准备，回应道，公司需要更多的客户反馈。这时又有第三个人跳出来，坚定地强调销售对决策起到的决定性作用。等到谈及议程的第四或第五项议案时，例行的争论已经差不多完成，各位发言人也纷纷感到些许疲惫。如果你不相信，就请留意一下多数会议，看看开头很少的几项议题是不是会占据整个会议的一半时间。此外，决策者之间的个人冲突经常在开头几项讨论中格外激烈。无论头几项议题的内容是什么，他们之间表现出的敌意都会毁了这几项议题。避免将自己的议题安排在头一两项还有一个原因，道理来自于一句古老的格言：“早起的鸟儿有虫吃，晚到的老鼠有奶酪。”将自己的议题放在第四、第五项讨论可以让你有机会听到大家对前几项议题的评论，以便对自己的提案做出相应调整。如果提出第一项议题的人因花钱的问题遭到大家毫不留情的猛烈攻击，第二项议题也因花费问题而备受打压，那么你就可以对自己的议题进行修改，突出

强调你的建议如何节省经费。

当然，将议题放在议程中间这个原则也有例外情况。例如，当倡导者希望创建一个理解问题的框架时，就应该第一个发言。这样一来，之后发言的人就必须遵守这个新设定的结构。顾问往往希望做第一个发言的人，以便推行他们将要讨论问题的框架。无论第一个议题是什么内容，决策者往往都会把第一个议题当作之后议题的标杆。

提供材料，供人们有所反应。在第一次讨论后来成为欧盟条约文件的会议上，让·莫内带去了包括40篇文章的条约草案，他知道，这个草案会是一个具有积极意义的开始。莫内曾经说过："我从来都不会坐下来讨论任何没有提案的东西……我必须说，因为没有竞争，所以我们的举措总是能够胜出。"[13]和莫内一样，聪慧的倡导者会为会议带去一些东西，以便让人们有所反应。他们带去的东西能够限定讨论范围、创建辩论内容。虽然与会者可能会吞噬掉部分草案的内容，多数还是会按照当初起草的样子保留下来。一些非常狡黠的倡导者走得更远。会前，他们主动请缨，承担繁重的准备工作。他们为即将到来的会议准备好各种材料，尽可能地在靠近会议开始的时候将材料分发下去。参会人员看着眼前大摞大摞的文件，经常会去问整理文件的人："我们应该知道些什么？"

准备几个"如果……那么……"情境。人们很少能从会议中分毫不差地得到自己想要的东西。因此，思维缜密的倡导者并不是把赌注全部压在单独、特定的结果上，而是在会议前构思几个未来的场景。他们可能会想："如果会上发生A，那么我就会介绍X。如果B被提及，那么我就推出X＋Y。"精明的倡导者为自己设想的可能出现的每种场景都准备充分的材

料，对于手中的每种场景，他们都有与之相关的额外数字、例子和建议。

让与会者保持良好的情绪。遍布全球的26家证券交易所内，早晨的阳光与每天的股市指数呈正相关的关系，无一例外，这一现象令人感到有些不可思议。晴好的日子能够带来更佳的股票回报。[14]这是为什么？也许是因为沐浴在阳光下能使交易员心情愉快，所以就会更加积极地评价各种商业机会。

同样正相关的关系也存在于会议之中。当决策者心情舒畅的时候，他们看待问题的方式就会更加灵活变通，对新想法会采取更加包容的态度，并且更有可能以创新、全面的方式解决问题。[15]快乐的人较少注意论据的质量。[16]对一个想法进行判断时，处于不良情绪中的人们发现负面因素比正面因素更加相关。对于倡导者介绍的想法，无论是什么内容，他们都会进行更加悲观的推理。[17]而且，他们更加注重提案的细节。[18]

鉴于以上所有原因，会议中，智慧的倡导者注重在现场为与会者营造积极的情绪和融洽的氛围。他们会邀请参会人员回忆幸福快乐的往事，或者聊一聊他们自己——人们通常喜欢聊聊自己的家人、兴趣爱好以及过往的成就。他们还会为大家带去一些小礼物或小食品——俗话说，吃人嘴软，拿人手短。[19]事实上，即使看到食物，大脑中也会产生一种激增的愉悦感，这种愉悦会积极地影响听众对于提案的反应。[20]与冷饮相比，为人送上热饮会让他们觉得周围的人更加慷慨大方、细心周到。[21]此外，当人们摄入咖啡因的时候，更加容易被说服。[22]因此，摆上巧克力和咖啡！另外，为与会者准备较为舒适的软面座椅。谈判中，坐在硬质座椅上的人变通及灵活性较差。[23]

[1] Carl von Clausewitz，On War（Princeton，NJ：Princeton University Press，1989），573.
[2] Theodore Rockwell，The Rickover Effect（Annapolis：Naval Inst：itute Press，1992），233.
[3] Chen-Bo Zhong，Vanessa Bohns，and Francesca Gino，"Good Lamps Are the Best Police：Darkness Increases Dishonesty and Self-Interested Behavior，"Psy-chological Science 21（2010）：311-314.
[4] Rockwell，Rickover Effect，168.
[5] Miles Unger，Mttgnifico（New York：Simon and Schuster，2008），189.
[6] Wilbert van Vree，Meetings，Manners，and Civilization（London：Leicester Univer-sity Press，1999）.
[7] Christian Warren，Brush witb Death（Baltimore，MD：Johns Hopkins University Press，2000），217.
[8] Frangois Duchene，Jean Monnet（New York：Norton，1994），155.
[9] Michael Davis，Street Gang（New York：Viking，2009），115.
[10] Ann Schlosser and Sharon Shavitt，"Anticipating Discussion about a Product：Rehearsing What to Say Can Affect Your Judgments，"Journal of Consumer Re-searcb 29（2002）：101-115.
[11] Neil Irwin and David Cho，"Paulson's Change in Rescue Tactics，"Washington Post，October 15，2008，A25.
[12] Peggy Noonan，Wbat I Saw at the Revolution（New York：Random House，1990），241.

[13] Franqois Duchene，"Jean Monnet's Methods，"in Jean Monnet：The Path to Euro-pean Unity，ed.Douglas Brinkley and Clifford Hackett（London：MacMillan，1991），197.

[14] David Hirshleifer and Tyler Shumway，"Good Day Sunshine：Stock Retums and the Weather，"Journal of Finance58（2003）：1009-1032.

[15] Marieke De Vries，Rob Holland，Troy Chenier，Mark Starr，and Piotr Winkiel-man，"Happiness Cools the Warm Glow of Familiarity：Psychophysiological Evi-dence That Mood Modulates the Familiarity-Affect Link，"Psychological Science 21，no.3（2010）：321-328.

[16] Linda Isbell，"Not All Happy People Are Lazy or Stupid：Evidence of Systematic Processing in Happy Moods，"Journal of Experimental Social Psycbology 40（2004）：341-349.

[17] Joseph Forgas，"Feeling and Speaking：Mood Effects on Verbal Communication Strategies，"Personality and Social Psycbology Bulletin 25（1999）：850-863.

[18] Camiel Beukeboom and Gun Semin，"How Mood Turns on Language，"Journal of Experimental Social Prychology 42（2006）：553-566.

[19] G.Razran，"Conditioned Response Changes in Rating and Appraising Socio-political Slogans，"Psychological Bulletin37（1940）：481.

[20] Nora Volkow，Gene-Jack Wang，Joanna Fowler，Jean Logan，Millard Jayne，Dinko Franceschi，Cristopher Wong，Samuel Gadey，

Andrew Gifford，Yu-Shin Ding，and Naomi Pappas，"'Nonhedonic'Food Motivaoon in Humans Involves Dopamine in the Dorsal Striatum and Methylphenidate Amplifies This Effect，"Synapse 44（2002）：175-180.

[21] Lawrence Williams and John Bargh，"Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth，"Science 322（2008）：606-607.

[22] Pearl Martin，Victoria Hamilton，Blake McKimmie，Deborah Terry，and Robin Martin，"Effects of Caffeine on Persuasion and Attitude Change：The Role of Secondary Tasks in Manipulating Systematic Message Processing，"European Journal of Social Psychology37（2006）：210-338.

[23] Joshua Ackerman，Christopher Nocera，and john Bargh，"Incidental Haptic Sen-sations Influence Social Judgments and Decisions，"Science 328（2010）：1712-1715.

会中

你已经非常周到细致地完成了会议的准备工作。现在，你走进会议室，都需要考虑什么才能在会议中更有效地影响他人呢？总的来说，你需要①考虑座位安排；②对会议进行组织和协助；③用语言和非语言的形式展示权力举措。

考虑座位安排

假设你正在与大老板开会。通常，他总是坐在图14-1中A的位置，其他人自己选择座位。那么，坐在哪儿才能最大限度地发挥你的影响力呢？

答案是F。为什么？第一，通常情况下，谁坐在B和J的位置？好好先生、提供各种会议支持的人员以及意见不作数的人。第二，如果你坐在F位置，那么坐在A位置的老板能够非常轻易地看到你，而B或J的位置通常不在大老板的视线之内。据说在微软的会议中，如果有谁不想被比尔·盖茨注意到，就会紧挨着他坐J。J位于盖茨视线的边缘，而他通常习惯向左看。因此，那些想被他注意到的人会选择坐在他的对面F或者他的左边B，这样就很容易被他看到。[1]白宫内也有类似的事情。与奥巴马一同开会时，被认为是在议政策问题负责人的人通常坐在奥巴马的正对面。[2]



图14-1　长方形会议桌的座位安排

会议中，坐在主要决策者对面能够给决策者留下你对于该任务的作用比其他人更大的印象。

研究表明，会议中，无论你的正对面坐的是谁，你都会觉得这个人对项目起到的关键作用大于其他人。谈话中，人们感觉面对自己的人更具影响力。[3]最后一点，坐在F位置能够使你观察到每个人的表现。你可以发现并揣摩与会者对你的意见作出的反应，看到谁更投入。坐在F位置比坐在B或J位置更容易看到别人点头。

当你想在会议中创建一种合作精神的时候，则应坐在将与你共事的人身边。让·莫内曾经说过："如果会谈双方分别坐在桌子的两旁，然后从既定的立场开始谈判，那么他们永远都不能达成一致意见。但是，如果双方坐在桌子的同一侧，然后把问题放在对面，便能够从一个完全不同的视角看待问题，更有可能获得成功。"[4]这种情况下，如果挨着决策者就座，只要不是跟比尔·盖茨一起开会，那么就应该选择决策者右边的位置J。有个非常诡异的现象，比起左耳，人们更容易同意从右耳听到的小声请求。

[5]

这里还有另外一种场景。假设会议中没有老板在场，而是一群同事围坐在一个圆桌旁。这种情况下坐在哪个位置能够拥有更大的影响力呢？答案是，坐在最能说的那个人对面，或者坐在你最有可能反对的那个人对面。如果你曾经坐在一个口若悬河的人身边，就应该能够充分体会插上一句话到底有多难。而否定坐在你旁边的人提出的意见是件令人尴尬的事情，个中滋味，你懂的。

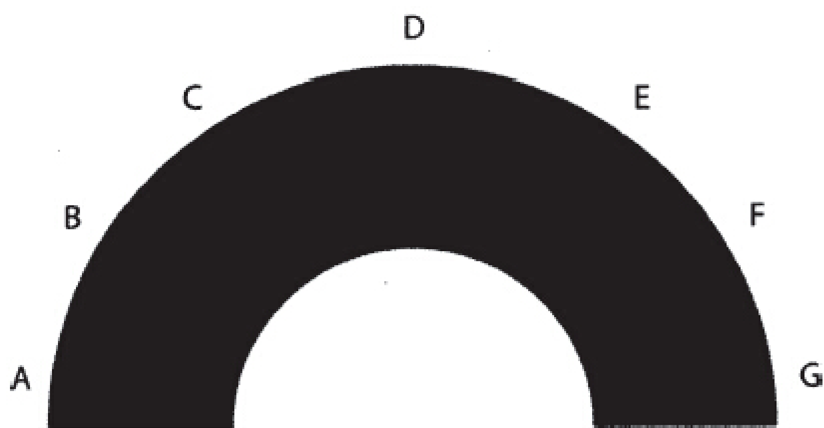


图14-2　半圆形会议桌的座位安排

与坐在其他位置的人相比，坐在半圆形会议桌正中间的人显得更加强大，对小组整体而言更加不可或缺。

现在我们来看看图14-2。如果会议桌是半圆形的，坐在哪个位置能发挥最大的影响力呢？如果你选D，那就选对了。美国有个名叫《智者为王（The Weakest Link）的电视游戏节目，参赛者就是坐在一个半圆形的桌

子旁。每一回合问题后，所有参赛选手都要选出一个人退出比赛。而坐在D位置的人很少入选，即使这个人在回答问题的环节并不比其他人表现出色。此外，观众也认为坐在D位置的人临场发挥比平时更出色，而坐在其他位置（A、B、F、G）的人场上表现不如平时。[6]

排座位的方式多种多样。当人们想在各种媒体中露脸的话（例如有摄影师在场），便不会选择离决策者太远的地方就座。有谁想与决策者说说悄悄话，也会挑选决策者身旁的位置。无论怎样选择，关键的一点在于智慧的倡导者会仔细思考坐在哪里，而不是扑通一下随便有地方坐就行。

此外，细心的倡导者还会安排会议中其他人的座位。2007年，希望加强两党合作的参议员约瑟夫·利伯曼在一次由他主持召开的会议中，对参议院国土安全和政府事务委员会代表的座位进行了调整。一直以来，在参议院委员会的会议中，少数派的代表坐在右边的议席，而多数派占据左边的议席。利伯曼则对此惯例作出改变，让来自于两党的参议员交错而坐——一个民主党参议员、一个共和党参议员，又一个民主党参议员，再一个共和党参议员。他希望通过这种座位安排来实现自己的目标：更多合作、更少竞争。[7]此举对于销售团队来说并不陌生。如果一个会议有可能是竞争性质的，那么来自于两个公司的人员就会分别坐在会议桌两旁。如果双方希望寻求合作，那么来自于双方的参会人员则会交错就座。

英国著名管理学家查尔斯·汉迪曾任温莎城堡圣乔治学院的学监。在一次要做出重要决策的会议上，思维敏锐的汉迪为大家“安排好座位，以便让那些我知道会支持我的人先表决。等轮到那些强硬的反对派表态的时候，大势已定，每个人都清楚，即使自己投反对票也无济于事，为了维护

和谐，他们也只能同意”。[8]汉迪通过安排座位为部分与会者制造了压力。

有时候，人们对一个看法存在情感上的依恋。因此，面对不同意见时，智慧的倡导者会考虑调整座位安排。来看纽约一位名叫乔尔·斯坦伯格的律师被控杀害养女一案。结案陈词之后，陪审团坐在一起起草判决书。几天来的审议让各位陪审员感到陷入僵局，其中一位陪审员突然想到几年前曾经听说过，有时换换座位，人们就可以不那么局限于固有的思维。几位陪审员都同意重新调整座位，没一会儿，他们便一致认定斯坦伯格犯有故意杀人罪。[9]他们对于该案件的思维和感觉仿佛粘在了椅子上，一旦坐在不同的地方，便能够从完全不同的视角对案件进行重新审视。

对会议进行组织和协助

从第一个人进入会议室的那一刻起，一直到会议结束，可以有很多途径对会议进行组织和协助，达到塑造影响力、推行你的想法或建议的目的。以下就是会议中你可以做的事情。

主持会议。即使不是正式的主持人，聪明的倡导者也会在其参加的会议中承担起主持人的工作。他们提早到达会场，对前来出席会议的人员表示欢迎并问候。他们帮助与会者连接好电脑，为他们端去各种饮品，让在座的每个人都感觉舒适满意。从始至终，他们都表现得温文尔雅、风度翩翩——他们能叫上每个人的名字，发现与会人员之间的共性，并且表现出适度、和善的幽默感，他们让每个人都感觉良好。所有这些举动不仅仅是对人友善，还能够为所有人留下一种对会议进行管理的印象。社交性能够

产生一致性。如果先前已经与倡导者进行过对话，哪怕只有一两分钟，人们也更有可能同意倡导者的请求。[10]

开始（及结束）会议。多数会议在正式的领导到场后才会开始，也因正式的领导离开后便结束。[11]然而，当没有领导出席的时候，任何人都可以通过宣布会议开始和结束来表示一定程度的权威性。特别是在情况尚不明朗的情况下，谁最先开口说话，谁就会是他人眼中的领导。陪审团室内，第一个说话的人通常会被认为是领航者。为什么？因为第一个开口说话的人看起来知道应该怎么做，而其他人则会根据这个人说的话来确定方向。他们认为，第一个讲话的人会对整个过程有一定程度的决定权。

向导和总结。智慧的倡导者进行具有向导和总结作用的发言。向导发言告诉大家将要讲到的内容。例如，会议一开始，一位倡导者说："我们今天将要讨论三件事：A、B和C。我们先从A开始。对于A，大家都怎么看？"然后倡导者会让大家讨论。讨论一会儿，他会给出一段总结发言以及另一段向导发言："好的，看来大家都觉得A能够通过1号或2号方案之一得到解决。那我们现在就来讨论一下究竟哪种方案更好，然后做个决定吧。"大家又开始讨论各自倾向的方案。影响力便来自于对互动进行的塑造和总结。

改变话题。会议中，能力出众的人能够成功地改变话题。例如，"现在，让我们继续讨论B吧。"其实，当时还有人没说完A，但是因为说出"我还没说完"这句话有些尴尬，所以这个人也不得不对改变话题的提议作出默认。引入新的话题一定要等到合适的时机，比如大家讨论得差不多的时候。此外，改变的话题看起来一定要与正在进行的讨论相关。万一在建议

继续往下进行的时候有人说："我还没说完！"倡导者也依然可以颇有风度地回答："好的，请继续说。"即使这种情况下，倡导者也依然展示出自己的能量，因为他们赋予了这个人继续说下去的"许可"。

板书。聪慧的倡导者懂得板书的威力。在写字板、白板或电脑屏幕上写下什么关系重大。没有记录下来的东西往往很容易被遗忘。睿智的倡导者随心所欲地通过板书记录下大家的发言小结、作出的决定以及与会者承诺的行动。如果你想在会议中拥有权力，可以考虑负责板书。当有人说："那太好了。"你便站起身，在所有人面前做好记录。要不了一会儿，你负责的便不仅是记录与会者的评论，而且还在对讨论进行引导。你可能会注意到，在提到某个议题时有个人频频点头，表示同意，而他同意的那一点恰恰也是你的意思，你就可以请这个人将自己的想法展开说明，你负责记录，从而对该观点进行进一步的巩固和加强。

寻找共同点。涉及有争议的问题时，倡导者常常把寻求与其他各方的共同点当作切入点，请这些可能在某些具体问题上与自己存在不同看法的人首先接受一般性原则。当人们对这些一般性原则达成一致意见时，便会更加宽容地看待由此原则引出的具体问题。当双方争论得不可开交的时候，倡导者可以说："原则上，我们大家一致同意矢志不渝地致力于追求卓越，我们都希望我们的所作所为能够充分满足员工的利益，并以十足的竞争力在市场上立于不败之地。这就意味着我们需要……"

寻找共同点的另一个途径，就是在发言初始先为会议创建一个能够对议程起到加强作用的一般性意向。例如，你想介绍一个能够加强库存管理的新方法，就可以说："今天，我们在这里讨论将会让我们的工作更加高

效的方法。我们大家都知道，一直以来，时间和经费方面缺乏效率为我们造成了多大的损失，因此……”这样的开场白围绕着如何提高效率设定了一个基调。

使用截止时间。无论是真的还是杜撰的，截止时间常常能够迫使人们有所定论。[12]此外，截止时间还能够阻碍人们顾及其他选择或者对想法进行深入思考。[13]因此，会议一开始，你可以提出一个截止时间：“一小时以后，很多人还要参加另外一个会。咱们能在会议结束前作出决定吗？”

强调时间紧迫：“我们已经答应了下班之前给大老板一个交代。”

暗示大家有多忙：“我要赶一个报告，据我所知，乔士和马德琳也都有要紧事要处理。咱们能先把这个事儿给解决了吗？”

提醒大家会议已经开了多长时间：“我们已经在这上面耗了俩钟头了，现在能有个结论了吗？”

仔细观察和倾听。林登·约翰逊曾告诉自己的助手：“观察人们的手，观察人们的眼睛……尽力读懂他们的眼睛。无论他们对你说什么，都不如你能从他眼睛里读到的东西重要。一个人不得不告诉你的最重要的事是他极力忍住不说的事。”[14]思维缜密的倡导者与约翰逊一样，能够在会上捕捉到每个人的细微反应，他们都是心思敏锐的观察家。正如扑克高手仔细感应对手的各种暗示一样，那些信号经常是无意识的，不知不觉中却传递着人们的真实感受。一个组织里有位脾气火爆的资深董事，他一生气脖子就会变红。董事会上，每当首席执行官注意到这位董事的脖子开始变颜色

的时候，就会建议大家休息一会儿。会议间歇，首席执行官与这位董事就那个令他火冒三丈的棘手问题进行单独交谈，从而避免公开的冲突。如果不能立刻中断会议，首席执行官就会转向一个大家意见都比较一致的话题，直到这位董事的情绪平稳下来。

优秀的倡导者同时也是出色的听众。下次参加会议时，问问你自己：“你到底是在听，还是在等着轮到自己说？”奥巴马执政期间，汤姆·达施勒是一名参议院的政策顾问。当描述奥巴马时，达施勒说：“他是一位出色的听众。我们都认为，说服他人最好的途径是利用你的耳朵。”[15]会议中，倡导者在倾听他人发言时，会努力弄清人们到底为什么对自己所说的话确信无疑。要搞清楚这一点，可以使用销售人员俏皮的“3F策略”，即感觉（Feel）、体会（Felt）和发现（Found）。例如，当参会人员埃德对关键一点表示反对时，你可以说：“埃德，我理解你为什么有那种感觉。”然后总结一下埃德的感觉，接着说：“我的体会与你一样，可是后来我发现……”现在，你就可以解释自己的想法到底有何过人之处了。

提出具有说服力的问题。出色的问题会对倡导者的想法起到推动作用，能够攫取决策者的注意力。当财捷集团（Intuit）的创始人之一斯科特·库克第一次向华尔街的投资银行家们介绍我们今天熟知的Quiken以及TurboTax财务软件的时候，便通过几个问题将他们的注意力牢牢抓住。库克这样开始自己的发言：“付过账单的人请举手。”每个人都举起手来。“现在，喜欢付账单的人继续举着手。”所有的手都放下。接下来，库克便开始介绍能够自动支付账单的软件，而向来非常挑剔的银行家们顺利接受了他的想法也就不足为奇了。[16]好的问题能够将人们的注意力引导至核心问题。作为一颗耀眼的政坛新星，贝拉克·奥巴马在竞选总统期间必须在艾

奥瓦州的初选中以强劲的优势击败被广泛看好的希拉里·克林顿。奥巴马的竞选经理大卫·普劳夫需要所有手下高度集中，每次会上他都会问："为了赢得艾奥瓦州的初选，大家都做了些什么？"[17]

有一种叫做"SPIN"的销售法近些年来非常流行。[18]SPIN由情景性（Situation）、探究性（Problem）、暗示性（Implication）和解决性（Need-Payoff）四个单词的英文字头组成。这种销售法由尼尔·雷克汉姆创立，为销售人员开创了一条由客户自己说服自己需要所提供的产品或服务的道路。这个方法通过提出一系列的战略性问题来实现，其中一种叫作"难题性问题"。难题性问题让客户产生对于现状的不满。如果你试图说服决策者采纳一套全新的订单处理系统，难题性问题可以包括"下订单和完成订单之间的时间过长是由什么造成的？"或者"是不是有更多的客户投诉订单丢失？"一旦在座各位意识到这种情况的确是个问题的时候，倡导者便提出隐喻性问题。隐喻性问题通过难题性问题提出的问题给出后果。这类问题包括"下订单和完成订单之间时间过长对留住客户有何影响？""这种拖延对盈利能力造成了什么样的影响？"接下来，决策者便被问及需求与回报问题。所有这些问题的目的就是促使决策者考虑采纳新想法所带来的好处："如果我们处理订单的速度加快，客户会作何反应？""如果处理订单的时间大大缩短，我们的盈利会增加多少？"类似这样的问题能够刺激决策者仔细思考如果采纳你的建议，将会有什么样的积极回报。请注意，以上整个过程中，销售人员（倡导者）几乎没有进行任何直接的推销和劝说，而是各种SPIN问题起到了关键性的作用，促使决策者做出自己的决定。

倡导者可以使用向决策者提问，在得到答案后保持沉默的方式诱使决

策者说出并思考存在的问题。对很多人来说，沉默都是一件不太舒服的事。如果没人说话，人们通常就会觉得自己应该说点儿什么。曾经有位倡导者建议公司在亚洲增设销售办事处，讨论这件事的会上，倡导者问老板："在那儿设立办事处最大的挑战是什么？"老板回答："我们没有懂当地语言的人。"倡导者沉默了。老板沉思了一会儿说："但是我们需要更多拥有国际视角的人才。我们的业务应该往那儿发展。现在咱们接着商量一下设立这个办事处的事情。"倡导者继续保持沉默，老板继续说："吸引通晓当地语言人才的唯一途径就是先在那儿创建一个机构。"如果在一开始提到语言问题时这位倡导者立刻就做出回应的话，她的老板可能并不会得出后来的这些结论。

此外，有效的倡导者还向决策者提出能够引发积极答案的问题。假设有人请你看一幅画，然后问你喜欢这幅画的哪些地方。或者，还是看同一幅画，但是看完以后问你不喜欢这幅画的哪些地方。然后，你又被问及对这幅画有什么看法。与开始列出不喜欢的地方相比，如果开始你列出的是喜欢的地方，那么，你对这幅画的总体评价则较为积极。[19]会议进行中，倡导者可以提出这样的建议："任何想法都会各有利弊，我们为什么不花上点儿时间列一下积极的方面呢？"虽然大家可能还是会提出一些不利面，但是，巧妙地强调一个想法积极的一面能够对决策者采纳该想法起到有效的促进作用。会议初始，倡导者可以问问决策者，"我能向你介绍一下我们为什么应该采纳这项提案吗？"或者"我能解释一下为什么这样做行得通吗？"这些问题很难让人回答"不能"。会议中，有人向倡导者提出一个负面的问题，倡导者可以将这个问题重新塑造成为具有积极意义的问题。例如，有人向倡导者提问，"在这个软件上为什么我们部门落后

了？”聪明的倡导者可能会这样回答，“我们部门做些什么才能让这个软件的速度更快呢？”

用语言和非语言的形式展示权力举措

随着会议的进行，睿智的倡导者通过讲话或沉默、推动或让步、利用词语和行动加强自己的作用以及获取支持来塑造自己的影响力。让我们一起回顾一下会议中一些常见的展示权力的举措。

多说。文献研究中有一个非常一致的发现，那就是，会议中谁说得多，谁就会给人以更加富有影响力的印象。当然，火候要掌握好，如果说得过多，就会招人烦，发言应该具有实质性的内容。一些倡导者错误地认为，只要自己说的话理由充分、有具体内容，那么即使说得很少，也会具有说服力。很遗憾，真实情况并不总是这样。

接话。很多高阶会议就像电视里的政治对话节目，很多时候仿佛是在打嘴仗，每个人都希望占据最多的上镜时间。反应敏捷的参与者在其他人说完一段话，甚至还没有说完的时候就立刻抢到说话权。这种时候，观众很难听到其他人的声音，因为这些人还没有捋清思路、开始张嘴之前就有人已经把话接过去了。睿智的倡导者深知，谁越快拿到说话权，谁就在对话中拥有更大的影响力和可信度。[20]

那么，倡导者怎样才能迅速地接上别人的话呢？第一，他们意识到如果在开口之前需要把自己想说的话仔细思考一遍，就根本没有机会说上话。因此，他们先抢到说话权，待开始说话以后才决定自己到底要说什么话。边想边说的一种方法是使用填充词或短语，例如“如果我可

以……”、“其实，这全都取决于……”、“根据前面谈到的，我开始思考……”或者“很高兴这一点被提及，这一点非常重要，需要进一步探讨”。当然，就像我们前面提到的，智慧的倡导者在使用填充词的时候会非常小心谨慎，以免给人留下缺乏自信的印象。

第二，想要取得说话权的倡导者很好地掌握了话轮转换的技巧。再看到两个朋友对话时留心一下他们是如何毫不费力、自然而然地轮流说话的。每个人的话都很少与对方重合，一段愉快的对话就像一台协调出色的舞蹈。现在甲正在说话，说着说着，甲为乙传递了一个信号，表示自己马上就要说完了，因此乙应该准备就绪。当甲说完时，乙非常适时地开始说话，没有任何打断，也没有任何令人感到尴尬的长时间停顿。有关话轮转换的研究表明，当人们与超过一个人说话的时候，只会短暂地看一看每位听众，而听众则会更多地注视说话的人。但是，当说话的人快说完的时候，便会增加对某位听众的注视，表示现在该轮到这位听众说话了。此外，当人们快说完话的时候，会将声音稍微拖长，以对他人进行示意。

插话。尽管倡导者不希望在自己说话时被别人打断，会议中却经常在听上去并不咄咄逼人，也并不显唐突的情况下打断别人的话。[21]他们是如何做到的呢？首先，他们仔细倾听当时讲话的人所说的话。例如，他们留意正在讲话的人的说话速度以及声音大小。插话的时候，他们会以相同的讲话模式与前一位发言者相匹配，从而使自己插入的发言看上去仿佛是上一段发言的自然延伸。其次，他们会等到当前发言的人出现停顿，因为在这个时候插话显得侵入性不是那么强。再次，一旦他们掌握了说话权，便会既迅速又不露痕迹地提高嗓音，示意自己已经接手了当前的发言。最后，他们为自己的初步意见与前一位发言人所说的话架起一座“桥梁”，使

两者相互连接，然后将自己的问题和观点编织进去，使之融为一体。来看看下面这段谈话交替：

杰克：“……正如玛丽已经知道的，这个项目在上个月已经推迟了三次。我们需要克服那些障碍，将项目完成。上一次推迟是因为鲁迪那个组人手不够，而斯莱斯特那个组又有一个特别紧的……”

塞斯（韵律与杰克讲话模式相匹配，嗓音稍微提高）：“杰克说的没错，工期推迟的问题需要解决，他已经提到了其中一个原因——鲁迪那一组人手不够。但是我们真的应该找找问题的根源，是这个组织的结构问题。我建议应该考虑重组……”

塞斯等到了一个杰克说话的间歇，通过提高嗓音吸引了与会人员的注意力，延续了杰克的讲话模式，并且通过提及杰克所谈到的问题来为自己的意见搭建了一座桥梁。塞斯的表现不仅如此，他还提出了自己的观点，而这个观点听上去更加宏观：问题的根源。机智的倡导者经常这样插话：“可是，真正的问题是不是……？”或者“这里有一个更重要的原则……”

当有人试图打断自己的话时，倡导者应该如何应对呢？可以稍微提高自己的嗓音，并且加快说话的速度；尽量避免长时间的停顿；还可以将手举起，示意想插话的人自己还没有说完。

让大家通过身体动作进行参与。如果人们在听到具有说服力的讲话时点过头，与听同一段讲话摇头的人相比，更有可能会同意发言者接下来的讲话。[22]精明的倡导者以介绍能够引起共鸣的问题当作自己发言的开场

白，例如原则、事实以及大家已经达成共识的事情。这样一来，台下听众便会点头表示同意。开始取得一致意见会促使听众对倡导者接下来的发言产生积极的回应。此外，倡导者在发言时还可以自己轻轻点头。通常情况下，人们都有通过非语言的方式进行回报的行为。当听众提出的观点支持自己的想法时，倡导者便会再次点头，从而在讨论中创建了一种通过点头形成的标准。正如本章中讨论的所有内容一样，什么事都不能过分，你应该不想让自己看上去像个棒球场里脑袋上安了弹簧的点头娃娃。

模仿他人的行为。出色的销售人员都知道，如果自己能够巧妙地模仿顾客的行为，就更有可能达成交易。如果顾客跷二郎腿，你也跷二郎腿；如果顾客点头，你也点头；如果顾客问你“真是做这个的吗？”回答“是的，我真是做这个的”，而非仅仅回答一个“是的”了事。只要不是特别明显，模仿便能够激发亲密感和包容性。[23]

让他人代劳。话太多，便会让听众感到厌烦。因此，倡导者在会议中鼓励其他人为自己代言。如果一个发言者的观点正好是倡导者打算发表的意见，或者，有人正好以倡导者的方式回答了一个问题，那么倡导者可以点头表示同意。让他人说出自己想说的话有双重好处，第一，当人们公开宣布支持一个想法，很少会在事后改变立场。[24]第二，得到他人的公开支持能够巩固倡导者的地位。当一位持怀疑态度的决策者看到其他决策者对一个想法表示支持时，也会受到他们的影响，从而坚定自己的态度。

保持沉默。“话没说出口时，你是它的主人；一旦说出口，你就是它的奴隶。”正如这句阿拉伯谚语所说的，有些时候保持沉默是更好的选择。如果你的对手说的话明摆着是错的，保持沉默。记住拿破仑的建

议：“当你的敌人犯错时，永远不要打断他。”在他说完时，看看有没有人站出来纠正他。

当决策者批准了你的提案时，保持沉默尤为重要。很多经验不足的倡导者犯下的关键性错误便是在得到肯定的回答后依然不肯罢休。他们进行过度销售，在决策者都说了可以之后还没完没了、喋喋不休。倡导者应该在得到决策者首肯之后就立即停止推销，沉默往往是你的不二之选。以沉默、简洁而闻名的卡尔文·柯立芝总统曾经说过：“如果你一直一言不发，没有三四分钟，他们就会知难而退。如果再咳嗽几声或以微笑面对，他们便会做出调整，重新再来一遍。”[25]

对先前的事情表示让步。互惠是人类相互作用的一个基本原则：我为你做点儿什么，反过来你也会为我做点儿什么。会议中，只要能让对方感到一些之后不得不为自己作出让步的压力，就可以任凭他们处理一个问题，这一点在实际生活中是非常有效的。事实上，倡导者有时还会采取比较极端的处理方法，正是因为他们有把握对方也会做出同样程度的反应。待对方有所反应之后，倡导者便提出一个折中的办法，以期通过自己的妥协来换取对方的支持。其实，倡导者本来想要的就是这个折中的办法。

暂时撤退。睿智的倡导者懂得战术撤退的价值。如果会议的整体基调是反对自己的，倡导者并不立刻放弃，而会建议：“要不然咱们先继续讨论下一项议程，然后再回来看这个？”推迟好过拒绝。如果决策者看上去不愿意推迟一项决策，倡导者还可以建议专门召开一个分组会议，专门讨论这项议程，并且提交相应的报告。会后，倡导者便可以尽可能地将自己的支持者安排到这个分组会议中去。

沉住气，心平气和。情绪容易激动的倡导者可能因为在会上情绪失控而使自己的可信度受到损害。当别人提出反对意见时，他们并没有仔细倾听、寻找双方的共同点，而是以非常气愤的态度进行回应，这种做法的结果恰恰疏远了那些本来支持他们的人。这种时候，脸皮不必那么薄，回应中不要带着威胁的成分，不要大吵大闹。如果你觉得怒火中烧，立刻闭嘴或者提议休息一会儿。气氛紧张的会议中，小心你的言辞，避免使用那些会让听众感到不悦的词语。提出反对意见时，不要使用“你”或者“你们”（例如，直接说“预算”，而不要说“你们的预算”）。不要提醒对方没有仔细倾听（例如，“就像我刚才说过的……”）。此外，不要刺激别人，也不要揭别人的伤疤。

确保每个人都同意。会议结束前作总结时，应该问一下大家：“我们都在哪些方面达成了一致意见？”让人意外的是，一起开了同一个会议的人们对这个问题经常会有并不相同的答案。如果大家带着不一致的结论走出会场，那么倡导者在接下来的工作中便会遇到麻烦。沉默并不代表同意。有时候你自己觉得达成一致意见了，但是会后却发现实则不然，因此，最好在会议结束之前再次进行确认。

睿智的倡导者不断寻求在会议中影响决策者的新途径。他们对成功的倡导者进行仔细的观察，发现有效塑造讨论的秘诀。几年前，我曾见过一个律师成功取得一个重要会议的控制权。当时，绝大多数参加会议的人互相都不认识。会议应该9点开始，当时已经过了几分钟，这位律师说：“现在已经9点多了，请各位就座，咱们开始开会吧。”他接着说，“首先我们可能应该做一下自我介绍。先从你开始好吗？”他指了指坐在他左手的人。想想这位律师是如何塑造自己的影响力的。首先，他宣布会议开始。

其次，他成功地给出了指令，让大家作自我介绍。最后，也是最聪明的一项提议，他让坐在旁边的人开始讲话，自己便成为最后一位作自我介绍的人，这样就可以改变话题，做到再一次引导讨论。会议上，谁改变话题、引导会议，谁就对会议拥有控制权。

[1] Fred Moody，I Sing the Body Electric（New York：Viking，1995），78.

[2] Ryan Lizza，"Money Talks，"New Yorker，May 4，2009，53.

[3] Priya Raghubir and Ana Valenzuela，"Center-of-Attention：Position Biases in Deasion-Making，"Organizational Bebavior and Human Decision Processes 99（2006）：66-80；Shelley Taylor and Susan Fiske，"Point of View and Perceptions of Causal-ity，"Journal of Personality and Social Psycbol09Y32（1975）：439-445.

[4] Ted van Dyk，Heroes，Hacks，and Fools（Seattle：University of Washington Press，2007），23.

[5] Daniele Marzoli and Luca Tommasi，"Side Biases in Humans（Homo sapiens）：Three Ecological Studies on Hemispheric Asymmetries，"Natur-wissenschaften，96（2009）：1099-1106.

[6] Raghubir and Valenzuela，"Center-of-Attention."

[7] "A New Seating Chart，"Wall Street Journal，March 9，2007，http://blogs.wsj.com/washwire/2007/03/09/a-new-seating-chart/（accessed April 30，2009）.

[8] Charles Handy，Myself and Other More Important Matters（New York：Amacon，2008），95.

[9] "The Fascination of the Abomination，"New York Times，February 1989.

[10] Jerry Burger，Shelley Soroka，Katrina Gonzago，Emily Murphy，and Emily Som-ervell，"The Effect of Fleeting AttracOon on Compliance to Requests，"Personality and Social Prycbology Bulletin 27（2001）：1578-1586；Dariusz Dolinski，Magdalena Nawrat，and Izabela Rudak"Dialogue Involvement as a Social Influence Tech-nique，"Personality and Social Prycbology Bulletin 27（2001）：1395-1406.

[11] Janet Holmes and Maria Stubbe，Pozver and Politeness in the Workplace（London：Pearson，2003）.

[12] Arie Kruglanski and Donna Webster，"Motivated Closing of the Mind：Seizing and Freezing，"Psycbological Review 103（1996）：263-283.

[13] Bridget Murray，"A Ticking Clock Means a Creativity Drop，"Monitor on Psychol-ogy 33（2002）：24.

[14] Robert Caro，Master of the Senate（New York：Vintage，2002），136.

[15] Eli Saslow，"A Rising Political Star Adopts a Low-Key Strategy，"Wasbington Post，October 17，2008.

[16] Carmine Gallo，Ten Simple Secrets of theWorld's Greatest Business Communicators（Naperville，IL：Sourcebook，2005），13.

[17] Chris Hughes，"Boy Wonder，"Fast Company，April 2009，65.

[18] Neil Rackham，SPIN Selling（New York：McGraw-Hill，1998）.

[19] Ayumi Yamada , "Appreciating Art Verbally : Verbalization Can Make a Work of Art Be Both Undeservedly Loved and Unjusdy Maligned , "fournai of Experimen-tal Social Prychology , 45 (2009) : 1140-1143.

[20] Antonio Pierro , Lucia Manneto , Eraldo De Grade , Stefano Livi , and Arie Kru-glanski , "Autocracy Bias in Informal Groups under Need for Closure , "Personality and Social Prycbology Bulletin 29 (2003) : 405-417 ; Don Willard and Fred Strodt-beck , "Latency of Verbal Response and Participation in Small Groups , "Sociome-try 35 (1972) : 161-175.

[21] udith Hall , Erik Coats , and Lavonia Smith , "Nonverbal Behavior and the Vertical Dimension of Social Relations : A Meta-Analysis , "Psycbological Bulletin 131 (2005) : 898-924.

[22] Pablo Brinol and Richard Petty , "Overt Head Movement and Persuasion : A Self-Validation Analysis , "Journal of Personality and Social Psycbology 84 (2003) : 1123-1139.

[23] Nicholas Gueguen , "Mimicry and Seduction : An Evaluation in a Courtship Set-ting , "Social Influence 4 (2009) : 249-255.

[24] Derek Rucker and Richard Petty , "When Resistance Is Futile : Consequences of Failed Counterarguing for Attitude Certainty , "Journal of Personality and Social Psychology 86 (2004) : 219-235.

[25] David Greenberg , Calvin Coolidge (New York : Times Books , 2006) , 9.

会议的后续工作

会议结束了。现在，倡导者还应该做些什么才能增加自己的想法被采纳的几率呢？有多种有用的方法可以遵循。

撰写会议记录。德克-詹·艾平克曾在欧盟担任过很多年的高级领导。在谈到如何运作权力时，艾平克说，准备会议记录是“对领导的愿望进行‘调整’的理想的机会。如果有什么事儿没有被囊括在会议记录中，那么这件事就根本没有发生过，也不会再存在！冗长、艰难的会议讨论可以被概括为几个平淡无奇的句子，一切看起来都是那样和风细雨，仿佛什么都不曾发生过。（欧盟）委员会允许超现实的存在，会议记录便是一种途径。你可能以为你说的是一回事，而会议记录将会证明，你说的其实是另外一件事”。[1]

不可否认，有些会议老手的确会通过更改会议记录来配合自己的目标，但是，这种做法是不道德的，还可能会引火烧身。从塑造有效影响力的角度来看，准备会议记录之所以重要，是因为这是一个让倡导者拥有权威地位的机会。建立关系网的目标之一就是确保人们能够认识并记住你。如果会议记录由你发放，每个人则会再一次收到来自于你的信件或消息。如果一项会议议程需要调整，你就是他们需要联络的人。收到会议记录的大老板看到的电子邮件是你发出的，邮件上写着你的名字。

后续行动。太过经常，人们在会上作出承诺，可是这些承诺会随着会议的结束而烟消云散。会议总结时，你不妨问一下大家：“都有谁要做什么事？”然后，你便可以自告奋勇地承担起协调后续行动的工作。这样一

来，不但相关的工作可以完成，你还能成为中心联络人。现在，每个人一有什么问题，都会把你当作第一个要去询问的人。

一定要保证立刻兑现自己的承诺。拿破仑曾经说过，最危险的时刻会与胜利一同到来。当你打赢了一场战争，便很容易开始松懈，这就是敌人开始发起反攻的时刻。这种情况也同样适用于倡导的过程。会议中，当决策者打开绿灯后，倡导者则应快速行动。不仅仅因为决策者希望尽快看到一些成果，还因为如果倡导者等待时间过长的话，人们便有可能临阵退缩，或把其他问题当作优先处理的事宜。因此，智慧的倡导者会立刻发送确认邮件，让有关各方在协议上签字，并且马上进行相关物品的采购。

公布结果。会开完了，会议记录写完了，得到了各方的认可并且已经发放完毕。此时此刻，你的工作完成了吗？还没有。现在，你需要将会议结果公之于众。不需要夸夸其谈，你只需要让大家知道，你的想法已经被讨论完毕，并且得到采纳。将这个消息写下来，以便他人能够看到。一项批示的公开程度越高，事后这个提案就越难被人反对。

游说。一个想法在会上同意被采纳仅仅是倡导活动的其中一步。会后，成功的倡导者还会与其他与会者进行一对一的谈话，从而继续推行自己的想法或建议。在这些后续会谈中，倡导者会解决会上提出的问题、处理双方分歧、应对各种质疑，并对其他有关问题作出回答。正是因为人们在会上就一项提案达成一致意见并不意味着这项提案就一定会得到执行，因此，即使会议圆满成功，会下的工作也一定要继续。这才是你真正能把想法变成现实的时候。

会议可谓当今世界公司政治角斗士的竞技场。思维敏捷的倡导者在不

刺激他人的前提下，让会议按照自己的方式进行方面拥有令人叹为观止的能力。他们对会议起着主导的作用，却并不给人以称王称霸的感觉。我们当中的多数人把职业生涯的大部分都花在发展技术能力上——我们是颇具创造性的工程师，是专家级的会计师，是技艺精湛的医生，是事事精通的经理。然而，我们花在如何推行自己的想法、如何对其进行宣传、如何掌控会议方面的时间和精力却少之又少，所以我们经常被别人牵着鼻子走，时常陷入被动的局面。通过学习倡导的战术与战略，无论会上还是会下，任何人都能够对其想法进行成功的倡导。

[1] Derk-Jan Eppink，Life of a European Mandarin（Tielt，Belgiun：Lannoo，2007），218.

为自己代言：如何捍卫想法并影响他人

Advocacy:Championing Ideas and Influencing Others

（美）达利（Daly,J.A.） 著

张静 译

ISBN：978-7-111-49229-0

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）